

# Utjecaj financijske krize na grafičku industriju u Republici Hrvatskoj

---

Lalić, Božica

Professional thesis / Završni specijalistički

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:153703>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-19**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo

Božica Lalić

**Utjecaj financijske krize na grafičku industriju  
u Republici Hrvatskoj**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo

Božica Lalić

**Utjecaj financijske krize na grafičku industriju  
u Republici Hrvatskoj**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

JMBG: 1106965307601

e-mail: [bozica.lalic@belisce.hr](mailto:bozica.lalic@belisce.hr)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Anamarija Delić

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Postgraduate Specialist Study Entrepreneurship

Božica Lalić

**Influence of Financial crisis on graphic industry  
in Republic of Croatia**

Postgraduate final paper

Osijek, 2020

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija isključivo rezultat osobnog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnog vlasništva u odnosu na navedeni rad.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu ( u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju , NN br.123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15 )
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice: Božica Lalić**

**JMBG: 1106965307601**

**OIB: 77751035042**

**e-mail: [bozica.lalic@belisce.hr](mailto:bozica.lalic@belisce.hr)**

**Naziv studija: Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo**

**Naslov rada: Utjecaj financijske krize na grafičku industriju u Republici Hrvatskoj**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Anamarija Delić**

U Osijeku, 08.07.2020

Potpis Lalić

## Sadržaj

Sažetak .....	7
Abstract .....	8
1.Uvod .....	9
2.Ciljevi istraživanja.....	11
3.Metodologija .....	12
4. Mala i srednja poduzeća .....	14
4.1. Definicija i obilježja sektora malih i srednjih poduzeća.....	14
4.2. Sektor malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.....	17
4.2.1. Stanje u sektoru malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj .....	17
4.2.2.Poduzetništvo u Republici Hrvatskoj i regionalni razvoj .....	20
4.2.3. Poduzetnički eko sustav Republike Hrvatske.....	26
4.2.4. Stanje u sektoru malog i srednjeg poduzetništva u Osječko-baranjskoj županiji.....	28
4.2.5. Vizija razvoja sektora malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj.....	29
5. Financijska kriza.....	66
5.1. Financijska kriza na globalnoj razini.....	66
5.2. Financijska kriza u Republici Hrvatskoj .....	67
5.3. Utjecaj financijske krize na grafičku i ambalažnu industriju .....	70
6. Slučaj – Poduzeće „Kromopak d.o.o.“ .....	72
6.1. Opis poslovanja i povijest .....	72
6.2. Financijska performansa.....	82
6.2.1 Pokazatelji likvidnosti .....	83
6.2.2 Pokazatelji zaduženosti .....	85
6.2.3 Pokazatelji aktivnosti.....	87
6.2.4 Pokazatelji profitabilnosti.....	90
6.3. Tehnološka performansa .....	92
6.3.1 Tehnologija u poduzeću Kromopak d.o.o. ....	92
6.3.2 Poslovi pripreme.....	93
6.3.3 Popis osnovnih strojeva u poduzeću Kromopak d.o.o. s tehničko-tehnološkim karakteristikama .....	94
6.3.4 Analiza tehnoloških mogućnosti poduzeća u proizvodnji kromo i kaširane ambalaže .....	98
6.3.5 Strojevi koji su nedostajali u procesu proizvodnje ambalaže.....	101
6.3.6 Pregled kapaciteta po tehnološkim fazama .....	105

6.4. Tržište.....	106
6.4.1. Kratka kronologija tržišnih kretanja.....	109
6.5. Vizija za budućnost .....	114
7. Analiza - što je pošlo po krivu ?.....	115
7.1. Horizontalna i vertikalna analiza bilance za period 2005.-2014. god. ....	116
7.2. Horizontalna i vertikalna analiza računa dobiti i gubitka 2005.-2014. g.....	120
7.3. Analiza tehnologije i kapaciteta poduzeća .....	126
7.4. Analiza okruženja.....	127
8. Zaključak .....	132
Literatura .....	134
Popis grafikona.....	140
Popis tablica .....	141
Popis slika .....	143
Prilozi .....	144

## Sažetak

Glavna tema i predmet istraživanja ovog rada jesu značaj, uloga i trendovi u sektoru malih i srednjih poduzeća. Kako je poduzetništvo pokretač razvoja i stvaranja novih vrijednosti, za ukupni društveni razvoj je veoma važno identificiranje problema u ovom području. U okviru ove teme detaljnije je analizirana problematika grafičke i ambalažne industrije u Hrvatskoj i utjecaji gospodarske krize na ovu industriju. Analizom statističkih podataka i prikazom slučaja iz prakse (poduzeće Kromopak d.o.o. Tiskara i kartonaža iz Valpova) nastoji se istražiti utjecaj financijske krize na grafičku i ambalažnu industriju u Hrvatskoj i analizirati poslovno okruženje za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj. U radu se obrađuju svi segmenti poslovanja malog grafičkog poduzeća u uvjetima gospodarske i financijske krize i nastoje se izvesti zaključci o tome da li se poslovna kriza u poduzeću mogla izbjeći te da li su se posljedice krize mogle ublažiti. Naglasak je pritom stavljen i na ulogu menadžmenta poduzeća u izboru poslovne strategije i borbi sa utjecajima krize.

Sektor malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj se sporije oporavlja od posljedica globalne ekonomske krize u odnosu na ostatak EU. Rezultati istraživanja pokazuju da Hrvatska, usprkos nekim pomacima nije poduzetnička zemlja. Prepreke nisu samo političke i administrativne prirode, već je obeshrabrujući i opći odnos društva prema poduzetništvu i percepcija o statusu poduzetnika u društvu, posebice onima čija su poduzeća u stečaju.

**Ključne riječi:** ekonomska kriza, grafička industrija, mala i srednja poduzeća, poduzetništvo, konkurentnost



## Abstract

The main topic of this paper is to research the role and importance of small and medium businesses and to analyze trends in the SMB sector of economy. It is vital to identify problems in this sector, given that it plays a main role in fueling growth and creating new values for the whole community. The narrower topic of this paper is the analysis of printing and packaging industry in Croatia, as well as the influence of the global economic crisis to the mentioned sector. This will be done by analyzing statistical data and providing a practical case study (printing and packaging firm Kromopak d.o.o. from Valpovo). By providing this example it will be possible to process and analyze all segments of „doing business“ in Croatia as well as „doing business“ in the SMB sector of printing and packaging industry, with regards to the economic crisis. Conclusions will be made about was it possible to avoid the crisis by a company and whether the consequences could be alleviated. Further analysis will be made regarding the management of the companies and their choice of strategy for dealing with the global crisis.

The SMB sector in Croatia is recovering slower (from the global economic crisis) than its counterparts in the rest of the European Union. Research results show that Croatia, despite some new movements, still isn't an entrepreneurial country. The obstacles aren't just of political and administrative nature – the relationship of society towards entrepreneurs and perception of wealth also play a great role in cutting back entrepreneurial activities.

**Keywords:** economic crisis, printing and packaging industry, SMB, entrepreneurship, competitiveness

## 1. Uvod

Mala i srednja poduzeća predstavljaju okosnicu svake nacionalne ekonomije i cijele Europske unije (EU) i u gotovo svim ekonomijama svijeta imaju udio od 90-ak %. U Hrvatskoj sektor malih i srednjih poduzeća obuhvaća 99,7% ukupno registriranih poduzeća, ostvaruje 53 % ukupnog prihoda i zapošljava 68,4 % ukupno zaposlenih u Hrvatskoj (CEPOR, 2016.)

Malo gospodarstvo ima ulogu pokretača rasta, inovacija, novog zapošljavanja, nositelja strukturnih promjena i napretka. Razvoj malog i srednjeg poduzetništva jedno je od najvažnijih strateških opredjeljenja Hrvatske i cijele EU. Ako promatramo ekonomije i države s visokim stopama nezaposlenosti i neravnomjernom regionalnom razvijenošću poput naše, značaj i uloga malih i srednjih poduzeća još je veća jer svako radno mjesto koje se otvori i/ili zadrži je od velike važnosti, posebno za ruralne i nerazvijene krajeve. Uspješnost sektora malih i srednjih poduzeća za nerazvijene krajeve u Hrvatskoj može se promatrati i kroz stupanj zadržavanja stanovnika na tom području, pružanja jednakih mogućnosti za sve građane, sprečavanju siromaštva i sl. Svjedoci smo konstantnih migracija stanovništva u potrazi za boljim mogućnostima i egzistencijom iz cijele Hrvatske, a posebice iz Slavonije i Baranje. Ovaj negativan trend može se zaustaviti pokretanjem gospodarstva, naročito sektora malih i srednjih poduzeća kao jednog od načina samozapošljavanja. Tehnološki napredak, znanje, obrazovanje, slobodno kretanje ljudi i kapitala postali su ključni generatori rasta koji uzrokuju stalne promjene. Ona nacionalna gospodarstva koja ne provode promjene ili zadržavaju *status quo* padaju na ljestvicama konkurentnosti. Povećanje konkurentne prednosti gospodarstva moguće je jedino uz ulaganja u znanje, tehnologiju, ljudski kapital te uz osiguranje povoljnog poslovnog okruženja. Republiku Hrvatsku (RH) prema raznim izvješćima o globalnoj konkurentnosti prati niz negativnih rezultata što se u konačnici odrazilo na poziciju države u regionalnom i svjetskom gospodarstvu.

U okviru problematike sektora malih i srednjih poduzeća analizirana je grafička i ambalažna industrija koja u gospodarstvu Hrvatske zauzima značajno mjesto. Značaj ove industrije za ukupno gospodarstvo, ali i društvo, ogleda se u činjenici da tisak ima dugu povijesnu tradiciju i kroz povezanost s pismenošću predstavlja jedan od temelja civilizacije. Tisak i ambalaža imaju velik psihološki i marketinški utjecaj na kupce, potrošače i druge korisnike i sredstvo su komuniciranja i prenošenja informacija. Premda je danas rašireno mišljenje kako će u

budućnosti elektronički mediji potpuno zamijeniti tiskane medije, to se sigurno neće dogoditi jer su tiskani dokumenti praktično vječni, ne trebaju dodatne tehnologije za čitanje, mogu se prenositi na načine na koji se njihovi elektronski ekvivalenti ne mogu, uz pažljivo čuvanje mogu biti puno trajniji od elektronskih datoteka čiji format brzo zastarijeva.

Prema nomenklaturi Državnog zavoda za statistiku grafička prerađivačka industrija obuhvaća djelatnosti skupine 17 – Proizvodnja papira i proizvoda od papira i skupine 18 – tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa i prema podacima Hrvatske gospodarske komore u *Izvešću o poslovanju za 2015. godinu*, zapošljava 11.008 zaposlenih u 1006 poduzeća. Poduzeća u djelatnosti su većinom u privatnom vlasništvu, u manjem broju se pojavljuje država kao dioničar (npr. u Vjesnik d.d., tiskarsko izdavačke djelatnosti). Dio tih tvrtki posluje ekonomski uspješno, a dio propada i nestaje iz gospodarskog života tako da su prilike u djelatnosti dosta dinamične i turbulentne.

Hrvatska gospodarska komora u svom *Izvešću o poslovanju sektora za industriju u 2015. godini* objavljuje podatak da grafička i ambalažna industrija u Hrvatskoj zapošljava 1,08% svih zaposlenih, ostvaruje 0,89% prihoda gospodarstva Hrvatske, a 3,6 % ukupnih prihoda prerađivačke industrije Hrvatske i unatoč tome ima iznimno veliku stopu gospodarskih subjekata koji su u postupku stečaja, likvidacije ili brisanja. Grafička industrija je dio prerađivačke industrije u Hrvatskoj i dijeli njene probleme, ali u ovoj industriji postoje mnogobrojne specifičnosti koje se bitno razlikuju od ostale prerađivačke industrije. Od svih industrijskih grana prerađivačke industrije grafička i tiskarska industrija je do pojave gospodarske krize imala najveće stope rasta, ali i najveće stope pada što je uzrokovano i gospodarskom krizom, ali i novim industrijskim trendovima koji ugrožavaju konvencionalnu grafičku industriju. Grafička industrija u digitalnoj eri pokazuje specifičnosti u odnosu na druge industrije - dok u drugim industrijama tehnološki razvoj zamjenjuje ljudski rad i povećava rentabilnost poslovanja, u grafičkoj industriji tehnološki razvoj smanjuje tržišnu potražnju i tako smanjuje rentabilnost grafičkih tvrtki. Najveća sličnost s drugim industrijama u RH je u činjenici da je grafička industrija visoko ovisna o uvozu papira za tiskanje, boja i ostalog repromaterijala, ali i moderne tehnologije. Proizvodni proces u grafičkoj industriji danas temelji se na najnovijim znanstvenim dostignućima u tehnici i tehnologiji te kontinuiranoj modernizaciji – fizički poslovi u grafičkoj industriji zamijenjeni su elektronikom, umjesto slovoslagara danas su u ovoj branši traženiji informatičari. U proizvodnji se primjenjuju moderni digitalni, kontrolni, kemijski i mehanički postupci i metode koji sve više ističu značaj i ulogu kontinuiranog obrazovanja za ove poslove. Također, u ovoj industriji ostvarena je

visoka podjela rada, specijalizacija, masovna proizvodnja velikih serija, raznovrsnost finalnih proizvoda, ekonomičnost poslovanja, ali to često nije praćeno visokom razinom profitabilnosti.

Jedan od najvećih problema grafičko-prerađivačke industrije je njena podkapacitiranost tj. razmjerno niska iskorištenost proizvodnih kapaciteta (prema podacima Državnog zavoda za statistiku oko 50 %). Postizanje najboljih mogućih tehničkih i tehnoloških preduvjeta za proizvodnju, stalna modernizacija i nužnost kontinuirane edukacije kadrova iziskuju velika ulaganja pa troškovi postizanja kvalitete postaju previsoki. U dinamičnoj proizvodnji kao što je grafička svako kašnjenje i pogreška ugrožavaju rezultat i grafička poduzeća danas su prinuđena stalno kalkulirati između visine ulaganja i njegove isplativosti.

Zbog ovih specifičnosti i provođenje poslovne politike grafičkog poduzeća u Hrvatskoj i ostvarivanje razvoja zahtjeva nova rješenja.

## 2. Ciljevi istraživanja

Značaj, uloga i trendovi sektora malih i srednjih poduzeća predstavljaju glavnu temu i predmet istraživanja ovog magistarskog rada. Budući da je poduzetništvo pokretač razvoja i stvaranja novih vrijednosti, za ukupni društveni razvoj je veoma važno identificiranje problema u ovoj sferi. Analizirajući statističke podatke o stanju u sektoru malih i srednjih poduzeća ovim radom nastoje se dokazati brojni aspekti utjecaja sektora malih i srednjih poduzeća na ukupno gospodarstvo, ali i društvo u cjelini. Težište analize stavljeno je na grafičku i ambalažnu industriju u Hrvatskoj kao okviru unutar kojeg je poslovalo poduzeće Kromopak d.o.o. koje je obrađeno u praktičnom dijelu – analizi slučaja.

Specifični ciljevi istraživanja u ovom radu mogli bi se sažeti kroz slijedeće:

- istražiti položaj malih i srednjih poduzeća i identificirati probleme
- istražiti specifičnosti grafičke i tiskarske industrije u Hrvatskoj
- istražiti utjecaj gospodarske krize na grafičku industriju
- istražiti tendencije kretanja potražnje za tiskarskim i grafičkim proizvodima u Hrvatskoj
- analizirati načine upravljanja grafičkim tvrtkama u kriznim situacijama

Ovim istraživanjem traže se odgovori na pitanja u kakvom je stanju ova industrija, s kakvim se problemima susreću ljudi zaposleni u ovoj industriji te koji su mogući pravci

razvitka i budućnost u ovoj grani industrije. Problemi grafičke industrije se ne rješavaju cjelovito i ne postoji neka dugoročna strategija pa je industrija koja je imala tako velike stope rasta i buran tehnološki razvoj došla u situaciju da tehnološke promjene ugrožavaju sam njezin opstanak. U tim okolnostima traže se odgovori na pitanje kako da grafičko poduzeće u Hrvatskoj oblikuje vlastitu strategiju koja bi pratila sve promjene u okolini i u samom poduzeću.

Jedan od ciljeva istraživanja je i analizirati interne uzroke poslovne krize i modele upravljanja grafičkim poduzećem u kriznim situacijama, kao i ulogu vlasnika odnosno uprave. Iako su eksterni problemi i utjecaj okruženja dominantni u nastanku poslovne krize u poduzeću-slučaju koje je predmet istraživanja ovog rada, interne probleme svakako ne treba izostaviti.

Ovim radom nastoji se na primjeru iz života istražiti pokazatelje, okruženje, okolnosti i uzročno-posljedične veze uspona i propasti jednog malog poduzeća iz grafičke industrije .

### **3. Metodologija**

Kao što je u uvodu rada navedeno, cilj ovog istraživanja je istražiti utjecaj financijske krize na grafičku industriju u Hrvatskoj i analizirati poslovno okruženje za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj. Prvi dio rada, teorijski okvir, obrađuje sektor malih i srednjih poduzeća općenito – definicija i pojam malog i srednjeg poduzetništva, obilježja malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj i uže, obilježja grafičke i ambalažne industrije u Hrvatskoj u kojoj posluje poduzeće opisano u primjeru iz prakse – Kromopak d.o.o. Primarni podaci za ovo istraživanje prikupljeni su iz podataka poduzeća Kromopak i intervjuiranjem ključnih osoba koje su upravljale poslovanjem poduzeća. Od sekundarnih podataka korišteni su svi dostupni podaci i materijali, stručne publikacije i časopisi (publikacije Hrvatske gospodarske komore i strukovnog udruženja grafičke industrije pri HGK, časopisi Tectus i Ambalaža), a najviše je korišten Registar godišnjih financijskih izvještaja FINA- e i fininfo portala o grafičko-prerađivačkoj industriji koji predstavljaju kreiranu bazu podataka, prikupljenih i obrađenih godišnjih financijskih izvještaja pravnih i fizičkih osoba – obveznika poreza na dobit i njihove horizontalne i vertikalne analize te je napravljena usporedna analiza i izvedeni zaključci.

Drugi dio rada je prikaz slučaja iz prakse – obrađeno je poduzeće Kromopak d.o.o., Tiskara i kartonaža iz Valpova. Prilikom pisanja ovog dijela rada korištena je metoda slučaja („case-study methodology“).

„Slučajevi su prikazi realnih situacija iz poslovanja nekog poslovnog subjekta u određenom vremenskom razdoblju i služe kao ogledni primjer za određenu skupinu problema. Prednosti ove metode ogledaju se u činjenicama da slučajevi predstavljaju analitički alat, principe, teorije i opće informacije o određenom području koji stvaraju bazu za učenje. Njihova je zadaća prikazati detalje određenog događaja sa stajališta protagoniste korištenjem velikog broja izvora informacija, (Delić, 2005.). Ova metoda omogućava detaljnu analizu događaja, služi kao osnovica za definiranje kvantitativnih pitanja, objašnjava kvantitativne pokazatelje, služi kao obrazac za definiranje određenih postupaka, te uključuje velik broj izvora informacija i zaključaka. Okosnicu slučaja čine neformalni intervjui sa protagonistima odnosno pisani iskazi (jedan od protagonista slučaja je i autor rada) u kojem vlasnici poduzeća iznose svoje viđenje događanja od osnivanja poduzeća do stečaja. Osim vlasnika svoje viđenje su iznijeli i vodeći ljudi poduzeća kroz vrijeme od dvadeset godina (rukovodeće osobe za proizvodnju, komercijalu i financije). U dijelu opisa financijske performanse poduzeća korištene su metode analize financijskih izvještaja.

U trećem dijelu rada, analizi slučaja korištene su metode analize financijskih izvještaja, SWOT analiza i PEST analiza.

Metoda analize financijskih izvještaja primijenjena je kako bi se dobila ocjena poslovnih rezultata poduzeća, odnosno boniteta poduzeća. Financijski izvještaji su odraz poslovanja poduzeća i analiziraju se da bi se znalo da li je poduzeće ostvarilo zadovoljavajuću financijske pokazatelje u pogledu likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, profitabilnosti i sl. Ukoliko izvještaj pokazuje simptome ugrožene sigurnosti poslovanja može se očekivati nelikvidnost, prezaduženost ili čak mogućnost stečaja. U ovom radu analiza financijskih izvještaja obuhvatila je horizontalnu i vertikalnu analizu financijskih izvještaja za period 2005. - 2014. godine, kao i izračun osnovnih financijskih pokazatelja – pokazatelja likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti i profitabilnosti kako bi se izvukli određeni zaključci o uzrocima krize u poduzeću. Kod analize financijskog zdravlja poduzeća korišten je i Altmanov Z-score model.

SWOT analiza predstavlja metodu pomoću koje se ocjenjuje strategija poduzeća i uključuje četiri ključna faktora: snage (strength), slabosti (weakness), šanse (opportunities) i prijetnje (threats). Snage i slabosti predstavljaju unutrašnje karakteristike poduzeća dok šanse i prijetnje dolaze iz okruženja. SWOT analizom nastojimo identificirati strategiju kojom će se na najbolji način iskoristiti snage i šanse i eliminirati slabosti i prijetnje iz okruženja.

PEST analiza je proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem političkih i pravnih (P), ekonomskih (E), socioloških (S), tehnoloških (T) činitelja okoline poduzeća, tj predstavlja svojevrsnu analizu makro-okoline poduzeća. Cilj ove analize je prepoznati kritične činitelje iz okoline koji bitno utječu na sadašnjost i budućnost poduzeća, kao i njihovo međusobno djelovanje kako bi se pravovremeno prepoznale prilike i prijetnje za poduzeće. PEST analiza koristi različite izvore podataka: mišljenja stručnjaka, stajališta ekonomskih i financijskih analitičara, internetske izvore, podatke trgovinskih i vladinih organizacija i agencija i sl.

U ovom radu je analiziran utjecaj ekonomske krize na grafičku industriju, ali i ostali eksterni utjecaji na koje poduzeća u djelatnosti reagiraju ili prilagodbom i promjenom strategije, oblikovanjem nove organizacijske strukture, ili propadaju.

## **4. Mala i srednja poduzeća**

### **4.1. Definicija i obilježja sektora malih i srednjih poduzeća**

Mala i srednja poduzeća (CEPOR, 2013.) čine okosnicu svake nacionalne ekonomije i predstavljaju zamašnjak gospodarstva i generator novog zapošljavanja. Poduzetništvo predstavlja oblik kreiranja društvenog razvitka i prosperiteta, rezultira inovacijama, stvaranjem novih radnih mjesta, otvaranjem tržišta, porastom društvenog proizvoda i povećanjem konkurentnosti. Mala i srednja poduzeća su najperspektivniji dio gospodarstva i stoga ih odgovarajućim mjerama treba poticati. Prednosti sektora malih i srednjih poduzeća ogledaju se kroz veće stope zapošljavanja nego kod velikih poduzeća, mala i srednja poduzeća općenito imaju veću stopu povrata od investicija nego velika poduzeća, u stanju su brzo primijeniti inovacije, omogućavaju lakši pristup ženama u poduzetništvo.

Europska komisija smatra malo i srednje poduzetništvo i poduzetništvo ključnim za osiguravanje gospodarskog rasta, inovacija, otvaranja novih radnih mjesta i socijalne integracije u EU. Kriteriji za razvrstavanje subjekata malog i srednjeg poduzetništva su u različitim zemljama različiti, a u EU u ovaj sektor spadaju sve pravne osobe s manje od 250 radnika, godišnjim poslovnim prihodom do 50 mil. EUR odnosno one koje imaju dugotrajnu imovinu u iznosu do 43 mil EUR i u svom su poslovanju neovisne<sup>1</sup> (neovisnost u poslovanju

---

<sup>1</sup> <https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/> pristupljeno 30.04.2017.

znači da druge fizičke ili pravne osobe nisu vlasnici više od 25% udjela u vlasništvu ili pravu odlučivanja).

Pravni oblici malog i srednjeg poduzetništva prema Buble, Kružić (2006.) najčešće su:

#### 1. Trgovačka društva

Prema Zakonu o trgovačkim društvima (NN 11/93, 34/99, 52/00, 118/03 ) trgovačko društvo je pravna osoba koja svojstvo pravne osobe stječe upisom u sudski registar te se može osnovati za obavljanje gospodarske ili bilo koje djelatnosti. Za svoje obaveze odgovara cjelokupnom svojom imovinom.

#### 2. Obrt

Prema Zakonu o obrtu (NN 49/03) obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti u skladu sa zakonom od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dobiti ,koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu. Obrtnik je fizička osoba koja obavlja jednu ili više gospodarskih djelatnosti u svoje ime i za svoj račun, a pri tome se koristi i radom drugih osoba. Za obaveze nastale u obavljanju obrta odgovara cjelokupnom svojom imovinom.

#### 3. Zadruga

Prema Zakonu o zadrugama (NN 36/95 ) zadruga je dobrovoljno udruženje zadrugara u kojem svaki član sudjeluje neposredno i koje zajedničkim poslovanjem na načelu uzajamne pomoći unapređuje i zaštićuje svoj gospodarski i drugi profesionalni interes, u cilju ostvarivanja svoje osobne i zajedničke dobiti zadrugara u skladu sa zakonom i pravilima zadruge. Ima svojstvo pravne osobe i upisuje se u sudski registar.

#### 4. Slobodna zanimanja

Prema podacima iz Izvješća o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj–2015 CEPOR-a (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva ) o stanju sektora malih i srednjih poduzeća u EU u 2014. godini navodi se sljedeće:<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> CEPOR je osnovan 2001 na temelju sporazuma vlade RH i Instituta Otvoreno društvo Hrvatska. Misija CEPORA će utjecati na javno-političko okruženje naglašavajući ulogu poduzetništva , te malih i srednjih poduzeća na razvoj Hrvatske ([www.cepor.hr](http://www.cepor.hr)) pristupljeno 30.04.2017.



„U 2014. godini u zemljama članicama Europske unije ( EU28) 99,8% svih poduzeća u EU bila su mala i srednja poduzeća, u apsolutnom broju bilo je aktivno 22,3 milijuna malih i srednjih poduzeća. Mala i srednja poduzeća generirala su 3,700 milijardi EUR- a dodane vrijednosti ( 58 % ukupne dodane vrijednosti ) te zapošljavala gotovo 90 milijuna ljudi (67% ukupne zaposlenosti ). Pokazatelji razine ostvarene dodane vrijednosti i zaposlenosti za 2014. godinu upućuju na rast u odnosu na 2013. godinu- generirana dodana vrijednost porasla je za 3,3 %, a zaposlenost za 1,2 % . Poslovanje malih i srednjih poduzeća u 2014. godini značajno varira među zemljama članicama. Tako su mala i srednja poduzeća u Češkoj, Cipru, Grčkoj, Italiji, Švedskoj i Hrvatskoj generirala pad dodane vrijednosti, dok je u Nizozemskoj, Irskoj, Njemačkoj, Litvi, Sloveniji, Poljskoj, Malti , Rumunjskoj i UK ostvaren rast dodane vrijednosti i više od EU prosjeka 3,3% .Ovi podaci upućuju na poboljšanje uvjeta za poslovanje malih i srednjih poduzeća u EU i na izlazak europskih poduzeća iz ekonomske i financijske krize.“

U izvještaju o rezultatima GEM istraživanja za Hrvatsku za 2016. godinu (CEPOR, 2017.) navodi se da „čak 93% svih europskih malih i srednjih poduzeća su mikro poduzeća, 6% čine mala poduzeća, a srednja poduzeća samo 1 % ukupnog broja malih i srednjih poduzeća. Sektori u kojima mala i srednja poduzeća zapošljavaju najviše ljudi su trgovina na veliko i malo, zatim slijede proizvodnja, građevinarstvo, pružanje poslovnih usluga te pružanje usluga smještaja i prehrane“.

Značaj i snaga malog i srednjeg poduzetništva prepoznata je u institucijama EU i one traže od svojih članica poboljšanje politika za razvoj malog i srednjeg poduzetništva. Europska komisija (2000.) donijela je Europsku povelju o malim poduzećima ( European Charter for Small Enterprises) koja polazi od ocjene da mala poduzeća predstavljaju temelj europskog gospodarstva, ona su glavni izvor zapošljavanja i u njima se razvijaju mnogobrojne poslovne ideje.

U svrhu poticanja razvoja sektora malih i srednjih poduzeća u EU Europska komisija je definirala deset temeljnih pravila:

1. Kreiranje pozitivne poduzetničke klime za razvoj i napredovanje malih poduzeća
2. Omogućavanje druge prilike poštenim poduzetnicima koji su bankrotirali
3. Kreiranje politike po načelu „prvo misli na malo „
4. Javna administracija na usluzi poduzetnicima

5. Prilagođavanje javne politike poduzetnicima, dostupnost javne nabave i bolje korištenje državnih potpora
6. Pristup kvalitetnom financiranju
7. Bolje korištenje prilika jedinstvenog tržišta EU
8. Promoviranje i nadograđivanje vještina poduzetnika i svih oblika inovacija
9. Omogućiti malom poduzetništvu da izazove pretvori u mogućnosti
10. Potaknuti i podržati malo poduzetništvo da iskoristi rast tržišta izvan EU

Zaključno, sektor malih i srednjih poduzeća je iznimno važan u gospodarstvu EU, on predstavlja velik dio poslovne aktivnosti i europske radne prakse i značajno doprinosi inovativnosti i gospodarskom rastu. Ulaskom Hrvatske u EU nameće se nužnost poticanja razvoja sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj kako bi ona spremno odgovorila na izazove europskog jedinstvenog tržišta.

## **4.2. Sektor malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj**

### **4.2.1. Stanje u sektoru malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj**

Hrvatska pokazuje slična obilježja kao i EU kad se radi o udjelu malih i srednjih poduzeća u ukupnom broju poduzeća, te doprinosu ukupnoj zaposlenosti i dodanoj vrijednosti. Prema podacima CEPOR-a u *Izvešću o rezultatima GEM istraživanja za Hrvatsku za 2014. godinu* u Hrvatskoj je poslovalo ukupno 104.116 mikro, malih i srednjih poduzeća što predstavlja 99,7% ukupno registriranih poduzeća. Prema aktualnim podacima FINE broj poduzetnika u 2016. godini iznosi 114.483 i porastao je 7% u odnosu na 2015. godinu. Top 5 prvih gradova po broju poduzetnika jesu Zagreb, Split, Rijeka, Pula i Osijek.

Kriteriji za razvrstavanje subjekata u Hrvatskoj su definirani Zakonom o računovodstvu (Narodne novine 78/15,134/15,120/16,116/18) i Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva (Narodne novine 29/02,63/07,53/12, 56/13,121/16). Prema odredbama članka 5. Zakona o računovodstvu, poduzetnici se razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji. Pokazatelji na temelju kojih se razvrstavaju poduzetnici su: iznos ukupne aktive, prihoda i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

Mikro poduzetnici su oni kojima ukupna aktiva ne prelazi 2.600.000,00 kuna, prihod je manji od 5.200.000,00 kn i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine je do 10 radnika.

Mali poduzetnici su oni koji nisu mikro poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna, prihod 60.000.000,00 kuna i prosječan broj zaposlenih tijekom poslovne godine je manji od 50 radnika.

Srednji poduzetnici su oni koji nisu ni mikro, ni mali poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje ukupne aktive 150.000.000,00 kuna, prihod 300.000.000,00 kuna i prosječan broj zaposlenih tijekom poslovne godine je do 250 radnika.

Veliki poduzetnici su poduzetnici koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta pokazatelja za srednje poduzetnike te banke, štedne banke, stambene štedionice, institucije za elektronički novac, društva za osiguranje i reosiguranje, investicijski fondovi, mirovinska društva, dobrovoljni i obvezni mirovinski fondovi i dr.

Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva (Narodne novine 29/02, 63/07, 53/12,56/13,121/16) sektor malog i srednjeg gospodarstva čine fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na tržištu. U smislu ovog Zakona malo gospodarstvo čine subjekti koji prosječno godišnje zapošljavaju manje od 250 radnika, neovisni su u poslovanju (što znači da druge fizičke ili pravne osobe pojedinačno ili zajednički nisu vlasnici više od 25% udjela u vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu malog gospodarstva) i ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000 EUR ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000 EUR

Sektor malih i srednjih poduzeća ostvaruje ukupno 53% ukupnog prihoda, zapošljava 68,4 % ukupnog broja zaposlenih i ostvaruje 48,5% izvoza Hrvatske. Međutim Hrvatska još nije uspjela dostići stopu rasta sektora malih i srednjih poduzeća koja bi se mogla usporediti s onom u EU i ima višu stopu zatvaranja poduzeća. Prema podacima istraživanja GEM 2012.-2015. Hrvatska je bila na zadnjem mjestu po broju "odraslih poduzeća" u odnosu na 100 odraslih stanovnika. Gustoća malog gospodarstva je važna informacija za procjenu gospodarskog potencijala države. U 2015. godini taj prosjek je za EU iznosio 6,5, a Hrvatska je ostvarila 34% europskog prosjeka – 2,8<sup>3</sup> Prema podacima koje je objavilo Ministarstvo

---

<sup>3</sup> GEM istraživanje (Global Entrepreneurship Monitoring) prati poduzetničku aktivnost i poduzetničku okolinu kroz više dimenzija. Korištenjem standardizirane metodologije istraživanja prikupljaju se svake godine mišljenja reprezentativnog uzorka odraslih stanovnika (18-64 godine, najmanje 2000 u svakoj zemlji) te izabranih eksperata (najmanje 36 u svakoj zemlji). Hrvatska sudjeluje u ovom istraživanju od 2002. godine

poduzetništva i obrta u *Strategiji razvoja poduzetništva u RH 2013-2020*, većina malih poduzetnika u Hrvatskoj bavi se pružanjem usluga, a dominiraju djelatnosti trgovine na veliko i malo, popravka motornih vozila i motocikala te usluge pružanja smještaja, pripreme i posluživanja hrane. Proizvodnja, iako nije dominantna djelatnost u malom gospodarstvu Hrvatske je vrlo važna za hrvatsko gospodarstvo i postoji tendencija jačanja poduzetničke aktivnosti u prerađivačkoj industriji.

U okviru prerađivačke industrije u Hrvatskoj (MINGO 2013. - 2020.) mali poduzetnici su koncentrirani u slijedećim skupinama:

- proizvodnja metalnih proizvoda 16,2 %
- proizvodnja prehrambenih proizvoda 12,6%
- proizvodnja proizvoda od drveta 7,7%
- tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa 7,6%
- proizvodnja proizvoda od gume i plastike 6,1 %

od ukupnog broja svih poduzetnika u prerađivačkoj industriji.

Prema podacima FINE u *Analizi financijskih rezultata poslovanja poduzetnika u Republici Hrvatskoj za 2015. godinu*, poduzetnici Republike Hrvatske, obveznici poreza na dobit (bez banaka, osiguravajućih društava i drugih financijskih institucija), njih 106.569 u 2015. godini imali su 838.584 zaposlenih (prema satima rada), 29.204 zaposlenih više u odnosu na 2014. godinu. Ostvarili su prema obrađenim financijskim izvještajima ukupne prihode od 639,6 milijardi kuna, ukupne rashode 617,0 milijardi kuna te 17,1 milijardi kuna neto dobiti. Dobit razdoblja u iznosu 35,9 milijardi kuna ostvarilo je 68.611 (64,4%) poduzetnika, dok je gubitke razdoblja u ukupnoj vrijednosti 18,8 milijardi kuna iskazalo 37.958 (35,6%) poduzetnika. Od 639,6 milijardi kuna ukupnog prihoda poduzetnika, 115,3 milijarde ostvarene su prodajom robe na inozemnom tržištu, što je 10,2 % više nego 2014. godine. Na stranim tržištima svoje proizvode i usluge plasiralo je 15.385 (14,4%) poduzetnika, kupljeno je robe u vrijednosti 104,5 milijardi kuna te je trgovinski suficit iznosio 10,8 milijardi kuna.

U odnosu na 2014. godinu poduzetnici u Hrvatskoj, njih 106.569 povećalo je broj zaposlenih za 3,6%, ukupne prihode za 5,2 %, ukupne rashode za 3,6 %, dobit razdoblja za 5,7% i smanjilo gubitak razdoblja za 26,1%. Smanjenje gubitaka i povećanje dobiti rezultiralo je povećanjem konsolidiranog financijskog rezultata - neto dobiti za 100,2 % u odnosu na 2014. godinu.

Prosječna mjesečna neto plaća u 2015. godini iznosila je 5.019 kuna što je nominalno 2,5 % više u odnosu na 2014. godinu ( uslijed smanjenja potrošačkih cijena od 0,5% , to je realno povećanje od 3% ).

Tablica 1: Financijski rezultati poslovanja poduzetnika Hrvatske u 2015.godini

OPIS	2014	2015	2015/2014
Broj poduzetnika		106.569	
Broj zaposlenih	809.380	838.584	103,6
Ukupni prihodi	607.876	639.648	105,2
Ukupni rashodi	595.333	616.954	103,6
Dobit prije oporezivanja	38.111	41.858	109,8
Gubitak prije oporezivanja	25.568	19.164	75,0
Porez na dobit	3.982	5.554	139,5
Dobit razdoblja	33.999	35.926	105,7
Gubitak razdoblja	25.438	18.786	73,9
Konsolidirani financijski rezultat	8.561	17.140	200,2
Izvoz	104.631	115.314	110,2
Uvoz	98.648	104.465	105,9
Trgovinski saldo (izvoz-uvoz)	5.984	10.849	181,3
Investicije u novu dugotrajnu imovinu	33.640	38.445	114,3
Prosječne mjesečne neto plaće po zaposlenom	4.897	5.019	102,5

Izvor: FINA, Godišnji financijski izvještaji i dokumentacija, <https://www.fina.hr/godisnji-financijski-izvjestaji-i-dokumentacija>, pristupljeno 18.05.2017.

#### 4.2.2. Poduzetništvo u Republici Hrvatskoj i regionalni razvoj

Najveće svjetsko istraživanje u poduzetništvu, GEM (Global Entrepreneurship Monitor) u Republici Hrvatskoj provodi CEPOR od 2002. godine u kojem sudjeluje 60 zemalja svijeta, čime je obuhvaćeno 69,2% svjetske populacije i 84,9% svjetskog bruto domaćeg proizvoda.<sup>4</sup> Istraživanje prati poduzetničku aktivnost i poduzetničku okolinu kroz više dimenzija (prepoznavanje poslovnih prilika, pokretanje i rast poslovnog pothvata, izlazak iz poduzetničke aktivnosti) i kroz obilježja poduzetničkog ponašanja (društveni status, kompetencije, strah od promašaja, a također prati i utjecaj okruženja i vladinih politika na poduzetništvo, poduzetničku aktivnost zaposlenika i sve druge aspekte kvalitete poduzetničke okoline. Da bi se podaci iz GEM istraživanja mogli kvalitetno analizirati potrebno je uspoređivati ekonomije

<sup>4</sup> <http://www.cepor.hr/gem-global-entrepreneurship-monitor/> pristupljeno 20.05.2017.

sa sličnim društvenim proizvodom jer ista razina poduzetničke aktivnosti ima različite efekte na nacionalnoj razini.

Prema rezultatima istraživanja CEPOR-a (2016.) poduzetnička aktivnost se u ovom istraživanju mjeri odnosom broja poduzetnika prema uzorku odrasle populacije – TEA indeks (Total early-stage entrepreneurial activity) i to prema motivaciji – oni koji ulaze u poduzetničku aktivnost. Odnos motivacijskog indeksa TEA prilika / TEA nužnost je 1,5 prema EU prosjeku 4,0 što znači da u EU na četiri poslovna pothvata iz prilike dolazi jedan iz nužnosti dok je u Hrvatskoj taj pokazatelj (pre)blizu jedan (jedan pothvat iz prilike, jedan iz nužde). Rezultati *GEM istraživanja za Hrvatsku 2012.-2015.* pokazuju da je u periodu 2012. - 2015. u Hrvatskoj oko 8% ljudi imalo poslovni pothvat ne stariji od 42 mjeseca, a po motivacijskom indeksu u promatranom periodu Hrvatska je bila na začelju u EU.

Percepcija o prilikama za pokretanje poslovnog pothvata kao o početnoj točki za poduzetničko djelovanje još uvijek nije na razini koja je bila prije globalne ekonomske krize. U Hrvatskoj 22,3% odraslih ljudi prepoznaje poslovne prilike, a u EU 34,8% prosječno (najveći prosjek ima Švedska 70,2%). Poduzetničko djelovanje u Hrvatskoj ne zauzima visoko mjesto na ljestvici društvenih vrijednosti i poduzetnici općenito nemaju visok društveni status ali poduzetnička aktivnost zaposlenika je adut za Hrvatsku jer ima iznadprosječnu poduzetničku aktivnost zaposlenika (podrazumijevaju se zaposlenici koji su razvili novi proizvod ili uslugu) u odnosu na grupu zemalja kojoj razvojem pripada, na razini je prosjeka EU i blizu je prosjeka zemalja čija se gospodarstva temelje na inovacijama.

U radu su navedene samo neke od komponenti poduzetničkog sustava koje su predmet GEM istraživanja koje su značajne za stvaranje slike o poduzetništvu u Hrvatskoj. Rezultati GEM istraživanja Hrvatska 2012.-2015. i provedene analize stvorili su osnovu za preporuke kako dalje, u kojem smjeru trebaju ići promjene, međutim pitanje je zašto se promjene ne dešavaju, ili se ne dešavaju dovoljno brzo.

Prema CEPOR-u (2016) u *Izvešću o rezultatima GEM istraživanja za Hrvatsku za 2014. godinu* kvaliteta poduzetničke okoline je prema ocjenama eksperata u istraživanju više ograničavajuća nego stimulirajuća. Samo dvije komponente – raspoloživost i kvaliteta fizičke infrastrukture su procijenjene kao zadovoljavajuće, a ostale predstavljaju ograničenje poduzetničkoj aktivnosti, a naročito se to odnosi na vladine politike prema regulatornom okviru, prisutnost barijera na tržištu, niska razina transfera istraživanja u poslovni sektor, sistem vrijednosti u društvu, obrazovanje koje ne zadovoljava zahtjevima poduzetništva

Najveći doprinos gospodarstvu imaju poduzeća sa velikim potencijalom rasta, tzv. poduzeća gazele ( imaju visoke stope rasta prihoda i povećanja broja zaposlenih ). Generalno ekonomiji najviše doprinose poduzetnički pothvati koji žele promijeniti industriju, ostvariti inovacije, stvoriti nove vrijednosti i zarađivati na duže staze.

Promatrajući prostornu raspoređenost poduzetničkih aktivnosti u Hrvatskoj mogu se uočiti značajne razlike u stupnju razvijenosti pojedinih regija - županija i još veća razlika u razvijenosti pojedinih gradova i općina. Razlike se ogledaju u bruto domaćem proizvodu po stanovniku, razini nezaposlenosti, koncentraciji poduzeća, ostvarenim investicijama i drugim pokazateljima.

Prema administrativno - teritorijalnoj podjeli RH ima 20 županija i Grad Zagreb kao posebnu administrativnu jedinicu. Odlukom o pristupanju EU administrativno-teritorijalnu podjelu je bilo nužno uskladiti s uputama EUROSTAT-a i potrebama Europske komisije. Osnovu te podjele u EU čine tzv. NUTS regije. NUTS je sustav za klasifikaciju prostornih jedinica za potrebe službene statistike u zemljama članicama EU. NUTS regije su iznimno važne s obzirom na mogućnost korištenja sredstava iz različitih fondova EU. Prvobitno je bila prihvaćena podjela Hrvatske na tri NUTS regije – Sjeverozapadnu Hrvatsku, Središnju i istočnu Hrvatsku i Jadransku Hrvatsku, ali je zbog određenih nedostataka vezanih za korištenje sredstava uvedena nova podjela na dvije statističke regije – Kontinentalna Hrvatska i Jadranska Hrvatska kako bi sva područja RH mogla koristiti sredstva iz strukturnih fondova EU po najpovoljnijim uvjetima.

Razvijenost na razini jedinica lokalne samouprave prati se indeksom razvijenosti koji Odlukom Vlade Republike Hrvatske (Narodne novine, broj 132/17.) grupira jedinice lokalne (regionalne) samouprave u četiri kategorije ovisno o odstupanju od prosjeka Republike Hrvatske:

- 1.kategorija ispod 75 % razvijenosti
- 2.kategorija 75% - 100% razvijenosti
- 3.kategorija 100%-125% razvijenosti
- 4.kategorija 125% i više

Pri izračunu indeksa razvijenosti koriste se slijedeći pokazatelji: stopa nezaposlenosti, dohodak po stanovniku, proračunski prihodi jedinica lokalne ( regionalne samouprave ) po stanovniku,

opće kretanje stanovništva, stopa obrazovanosti. Indeks je uveden radi što objektivnijeg mjerenja stupnja razvijenosti po regijama, kao i sustavnog uređenja sistema razvojnih regionalnih poticaja.

Kategoriziranje jedinica lokalne (regionalne) samouprave temelji se na Zakonu o regionalnom razvoju i suvremenom shvaćanju regionalne politike koja, usmjerenjem na najmanje razvijena područja potiče ukupni razvoj. Zakonom o regionalnom razvoju Republike Hrvatske (NN 147/14, 123/17, 118/18) utvrđeno je da se postupak ocjenjivanja provodi svakih pet godina, a posljednji postupak ocjenjivanja i razvrstavanja svih jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema indeksu razvijenosti proveden je krajem 2013. godine. Ova problematika je osim Zakonom o regionalnom razvoju uređena i Zakonom o financiranju JLP(R)S (NN 127/17) i Zakonom o izvršavanju državnog proračuna (NN 127/17).

Odlukom Vlade Republike Hrvatske o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti («Narodne novine», broj 132/17.) jedinice područne (regionalne) samouprave razvrstavaju se prema indeksu razvijenosti kako slijedi:

1. Skupina jedinica čija je vrijednost indeksa razvijenosti manja od 75 % prosjeka RH- Bjelovarsko-bilogorska županija, Brodsko-posavska, Karlovačka, Koprivničko-križevačka županija, Krapinsko-zagorska, Ličko-senjska, Međimurska županija, Osječko-baranjska, Požeško-slavonska, Sisačko-moslavačka, Virovitičko-podravska i Vukovarsko-srijemska županija.
2. Skupina jedinica regionalne samouprave čija je vrijednost indeksa razvijenosti između 75 i 100 % prosjeka RH – Splitsko -dalmatinska županija, Šibensko-kninska i Varaždinska županija .
3. Skupina jedinica regionalne samouprave čija je vrijednost indeksa razvijenosti između 100 i 125 % prosjeka RH – Dubrovačko-neretvanska, Zadarska i Zagrebačka županija
4. Skupina jedinica regionalne samouprave čija je vrijednost indeksa razvijenosti veća od 125 % prosjeka RH - Grad Zagreb, Istarska županija i Primorsko- goranska županija.

Jednako je ovom Odlukom izvršena i kategorizacija jedinica lokalne samouprave – općina i gradova. Jedinice lokalne i regionalne (područne) samouprave koje su prema indeksu razvijenosti razvrstane u prvu i drugu skupinu u skladu sa odredbama Zakona o regionalnom



razvoju stječu status potpomognutog područja i imaju pravo na isplatu pomoći u postotku od ostvarenog prihoda od poreza na dobit na njihovom području odnosno u visini izvršenog povrata poreza na dohodak poreznim obveznicima na njihovom području.

Po svom teritorijalnom položaju, kao i ekonomskoj strukturi gospodarstva svake županije su specifična, ekonomski su različite razvijenosti pa su i pokazatelji uspješnosti poslovanja po županijama vrlo različiti. Raspoređenost poduzetnika po županijama je neravnomjerna i karakterizira je velika disperziranost malog broja poduzetnika po županijama s jedne strane te velika koncentracija poduzetnika na samo nekoliko županija s druge strane što se već duže vremena ne mijenja. Najveći broj poduzetnika je koncentriran na području Grada Zagreba (prema podacima FINE za 2016. godinu, *Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika RH po županijama*, 33,3% svih poduzetnika i 38,1% ukupno zaposlenih). Izneseni prikaz polarizacije hrvatskih poduzetnika i njihovih zaposlenika ublažuje činjenica da se stvarna aktivnost poduzetnika ostvaruje na području širem od njihovog administrativnog sjedišta. Poznato je da su sjedišta velikih javnih državnih tvrtki redom u Gradu Zagrebu pa se njihovi financijski rezultati i zaposleni evidentiraju u toj županiji, a ne i u ostalim županijama gdje se poslovne aktivnosti stvarno i ostvaruju.

Prema rezultatima istraživanja GEM Hrvatska 2012.- 2015. poduzetnička aktivnost je najjače prisutna u tri najrazvijenije regije Istra, Primorje i Gorski Kotar, Dalmacija, Zagreb i okolica.

Promatrajući podatke o poduzetničkoj aktivnosti, motivacijskom indeksu TEA i općenito o percepciji o prilikama i namjerama po pojedinim regijama u Hrvatskoj navodi na zaključak da je poduzetnička aktivnost mjerena motivacijskim indeksom u čvrstoj korelaciji sa stupnjem razvijenosti pojedine regije.<sup>5</sup> Dugotrajno niski motivacijski indeksi i posljedično niži rang poduzetničke aktivnosti u Slavoniji i Baranji i Lici praćeni su nižim stupnjem razvijenosti ovih regija i višom nezaposlenošću. „Analiza regionalne distribucije poduzetničke aktivnosti i „tvrdih,, pokazatelja regionalne razvijenosti, pokazuje visoku razinu međusobnog dopunjavanja. Ujednačavanje poduzetničke aktivnosti po regijama, s vremenskim pomakom, će se vjerojatno odraziti na promjene u vrijednostima bruto domaćeg proizvoda po stanovniku i smanjenju nezaposlenosti.“ Singer, S. Pfeifer, S., Peterka Oberman, S., Šarlija, N. (2016:68).

---

<sup>5</sup> TEA indeks (Total early-stage entrepreneurial activity) mjeri poduzetničku aktivnost odnosom broja poduzetnika prema uzorku odrasle populacije i to prema motivaciji- oni koji ulaze u poduzetničku aktivnost zbog uočene prilike nasuprot onih koji u poduzetničku aktivnost ulaze zbog nužde

Iz podataka FINE (*Registar financijskih izvještaja za 2015 godinu, Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika po županijama*) napravljena je i rang lista županija (ukupno 20 županija i Grad Zagreb) prema ukupnom prihodu, broju poduzetnika i zaposlenih i drugim kriterijima.

Tablica 2: Rang lista županija prema ukupnom prihodu i drugim pokazateljima

ŽUPANIJA	RANG UKUPNI PRIHOD	RANG PO NETO DOBITI	RANG BROJ PODUZETNIKA	RANG BROJ ZAPOSLENIH	RANG PRODUKTIVNOST/ UK.PRIHOD PO ZAPOSLENOM	RANG PRODUKTIVNOST/ NETO DOBIT PO ZAPOSLENOM
GRAD ZAGREB	1	1	1	1	1	4
ZAGREBAČKA ŽUPANIJA	2	3	5	4	2	5
SPLITSKO-DALMATINSKA	3	4	2	2	11	10
PRIMORSKO GORANSKA	4	5	4	3	9	9
ISTARSKA	5	2	3	5	4	1
OSJEČKO BARANJSKA	6	13	6	7	5	16
VARAŽDINSKA	7	12	9	6	8	15
VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	8	8	17	12	3	6
ZADARSKA	9	11	8	9	7	11
MEDIMURSKA	10	10	10	8	18	8
KRAPINSKO-ZAGORSKA	11	9	13	11	12	7
KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKA	12	7	18	15	6	3
DUBROVAČKO-NERETVANSKA	13	15	7	10	16	14
SISAČKO-MOSLAVAČKA	14	18	14	13	10	19
KARLOVAČKA	15	6	12	14	13	2
BRODSKO-POSAVSKA	16	16	15	16	14	17
BJELOVARSKO-BILOGORSKA	17	14	16	17	15	13
ŠIBENSKO-KNINSKA	18	20	11	18	19	20
POŽEŠKO-SLAVONSKA	19	21	20	19	21	21
VIROVITIČKO-PODRAVSKA	20	19	19	20	17	18
LIČKO-SENJSKA	21	17	21	21	20	12

Izvor: FINA, Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika Republike Hrvatske po županijama u 2015.godini, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> pristupljeno 15.07.2017.

Iz podataka je vidljiva dominantna uloga poduzetnika županije Grada Zagreba koji su prvorangirani po svim kriterijima navedenim u tablici (ukupni prihod, neto dobit, broj poduzetnika, broj zaposlenih, ukupni prihod po zaposlenom osim po pokazateljima produktivnosti rada mjerenom neto dobiti po zaposlenom. Prema pokazatelju neto dobiti po zaposlenom najbolji su poduzetnici Istarske županije, te se navodi da je „Unutar Hrvatske prisutne su dakle značajne razlike u stupnju razvijenosti i kvaliteti života. Od 2007.godine Nacionalno vijeće za konkurentnost u Hrvatskoj provodi istraživanje nacionalne konkurentnosti po metodologiji Svjetskog gospodarskog foruma. Cilj je tog istraživanja dobiti uvid u razloge razlika u konkurentnosti i razvojne neravnoteže na razini županija. Model regionalnog indeksa konkurentnosti korišten u ovom istraživanju predstavlja kombinaciju statističkih i perceptivnih pokazatelja koji izražavaju kvalitetu poslovnog okruženja i poslovnog sektora.

Prema rezultatima istraživanja Nacionalnog vijeće za konkurentnost i UNPD Hrvatska (2013.) prvih pet mjesta prema regionalnom indeksu konkurentnosti zauzimaju Grad Zagreb, Varaždinska, Istarska, Međimurska i Primorsko-goranska županija. Poslovni sektor u ovim, najkonkurentnijim županijama obilježava i veća gustoća poslovnih aktera. Sam Grad Zagreb i Zagrebačka županija čine poduzetnički potencijal od 39,6% svih poduzetnika Hrvatske. Županije koje su ostvarile jačanje konkurentnosti u periodu 2007.- 2013. jesu Osječko-baranjska, Krapinsko-zagorska i Zadarska županija. Najkonkurentnije županije su ujedno i najrazvijenije (razlika između najsiromašnijih i najbogatijih županija bila je 2007. godine 1:3,14 – BDP po stanovniku u Vukovarsko-srijemskoj županiji i BDP po stanovniku za Grad Zagreb).

Svih sedam najmanje konkurentnih županija (Vukovarsko-srijemska, Požeško-slavonska, Virovitičko-podravska, Ličko-senjska, Brodsko-posavska, Bjelovarsko-bilogorska i Sisačko-moslavačka) pripadaju skupini s najnižim indeksom razvijenosti (ispod 75% prosjeka Hrvatske) što upućuje da je njihova nekonkurentnost ujedno i uzrok njihove nerazvijenosti.

Velik je udio pomoći u ukupnim prihodima najnerazvijenijih županija (30-40%) i nije uvijek u korelaciji s jačanjem konkurentnosti znači da se usprkos pomoći razlike između razvijenih i nerazvijenih ne smanjuju. Analiza regionalne konkurentnosti upućuje na velike i dugotrajne razlike u razvijenosti pojedinih regija odnosno županija. Razmjer napredovanja (ili zaostajanja) pojedine regije odnosno županije u direktnoj je vezi sa podizanjem razine konkurentnosti, a u Hrvatskoj su usprkos pomacima prisutne prepreke u poslovnom okruženju koje otežavaju jačanje konkurentnosti.

#### 4.2.3. Poduzetnički eko sustav Republike Hrvatske

"Ravnomjeran rast svih komponenti poduzetničkog eko-sistema teško je ostvariv jer se uvijek temelji na razvojnom naslijeđu, političkim prioritetima, raspoloživim resursima (obrazovani ljudi, novci) i društvenim i kulturološkim odrednicama u kojima se dešava poduzetnička aktivnost. Ipak, poznavanje (ne)kvalitete komponenti poduzetničke okoline u vlastitoj zemlji i mogućnost usporedbe sa zemljama koje imaju najbolja rješenja, a to upravo GEM istraživanje omogućava, zahtijeva analizu dobre prakse i konteksta u kojem je takva dobra praksa doprinijela jačanju povezanosti poduzetničke aktivnosti i ekonomskog rasta (kroz doprinos zaposlenosti i bruto domaćem proizvodu)" Singer, Šarlija, Pfeifer, Oberman Peterka (2016:66)

Konkurentski položaj nacionalne ekonomije i poboljšanja i razvoj poslovnog okruženja analiziraju institucije poput Europske komisije, Svjetske banke, Svjetskog gospodarskog foruma i dr. s ciljem praćenja i poticanja razvoja i promjena ( u ovom radu korišteno je najviše Izvješće o globalnoj konkurentnosti i Izvješće o lakoći poslovanja, ali osim toga često se koriste i podaci iz Godišnjaka svjetske konkurentnosti, Izvješća o ljudskom kapitalu, Izvješće o startupovima i dr.) „ Rezultati ovih analiza izuzetno su korisni samim državama jer ukazuju na područja u kojima zaostaju za ostalima te daju jasne preporuke kako unaprijediti makroekonomsko okruženje, javne financije, poslovne procese i sustave odlučivanja u javnoj administraciji, znanstveni i obrazovni sustav, poslovno okruženje, okolišnu politiku, socijalnu politiku i ostalo. Pojedine analize provode se deset i više godina te se može uočiti napredak ili zaostajanje pojedinih država u rangu, a veza s ekonomskom razvijenošću i gospodarskim razvojem i rastom je linearna.,, Maletić, (2017:38)

Pružanje potpore razvoju poduzetništva i kvalitete poslovnog okruženja u ukupnom nacionalnoj ekonomiji može se mjeriti i rezultatima Doing Business izvještaja – Izvještaj o lakoći poslovanja. *Doing Business* je godišnji izvještaj kreiran od strane Svjetske banke koji koristi razne pokazatelje za ocjenu lakoće poslovanja u deset područja. Izvještaj obuhvaća 190 zemalja svijeta i analizira propise koji jačaju ili ograničavaju poslovanje (Prekogranično trgovanje, dobivanje građevinskih dozvola, rješavanje trgovačkih sporova, dobivanje kredita, plaćanje poreza, rješavanje insolventnosti, pokretanje poslovanja, uknjižba vlasništva, opskrba električnom energijom, zaštita ulagača, te druga područja koja utiču na konkurentnost i lakoću poslovanja poduzetnika ). Metodologija izrade izvještaja se bazira na tzv. DTF bodovanju (Distance to frontier – udaljenost od najbolje prakse ) koje pokazuje koliko je država u deset praćenih područja udaljena od najbolje prakse tj. od onih država koje su najbolje plasirane u tim područjima pri čemu je 100 bodova maksimalan rezultat, a 0 bodova najslabiji rezultat. Hrvatska je u najnovijem izvještaju Svjetske banke „Doing business 2016 „ zauzela 39. mjesto od ukupno 190 zemalja svijeta. Za usporedbu, Hrvatska je 2012. godine bila na 85. mjestu iste ljestvice što znači da je ipak napravljen pomak prema boljoj poduzetničkoj klimi. Rezultati ovih istraživanja pokazuju da Hrvatska zaostaje za državama Europske unije, ne prilagođava se globalnim trendovima i ne provodi promjene dovoljno brzo. To je dovelo do pada stranih ulaganja, odljeva kapitala i znanja i općenito destimulirajuće poslovne klime. Za ovakvo stanje odgovorne su vladine politike i mnoge institucije iz poduzetničkog eko-sustava.

"Nakon provedene analize očito je da su sve preporuke iz 2012. godine još uvijek aktualne. Uz izvjesno "osvježavanje" preporukama se pozivaju svi, od pojedinaca koji su nositelji

poduzetničke aktivnosti, do institucija koje su nositeljima promjena u kvaliteti poduzetničkog eko-sistema na suradnju u cilju "odljepljivanja" Hrvatske sa dna Europske unije po poduzetničkom kapacitetu" (Singer, Pfeifer, Oberman Peterka, Šarlija, 2016:12).

Ministarstvo poduzetništva i obrta je krovna institucija odgovorna za malo gospodarstvo u smislu osiguravanja odgovarajućeg zakonodavnog okvira te oblikovanja politike. Osim ministarstva, institucionalnu potporu malom gospodarstvu u Hrvatskoj čine i Ministarstvo gospodarstva, HAMAG– agencija odgovorna za provedbu politika te investicije u malo gospodarstvo, BICRO – potpora inovacijama, tijela i pravne osobe s javnim ovlastima kao što su Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, Hrvatska udruga poslodavaca, kao i poduzetničke institucije na lokalnoj i regionalnoj razini- lokalne razvojne agencije, poduzetnički centri, poduzetnički inkubatori i tehnološki parkovi. Svi oni trebali bi biti nositelji promjena koje će unaprijediti poduzetnički eko-sustav, povećati konkurentnost hrvatske ekonomije na korist cijelog društva.

#### 4.2.4. Stanje u sektoru malog i srednjeg poduzetništva u Osječko-baranjskoj županiji

Prema rezultatima FINA (2016.), *Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika po županijama u 2015. godini*, u Osječko-baranjskoj županiji u 2015. godini prema broju obrađenih financijskih izvještaja poslovaio je 4561 poduzetnik kod kojih je bilo zaposleno ukupno 37.475 radnika. Od ukupnog broja poduzetnika na području Osječko- baranjske županije, u 2015.godini 3031 (66,5% ) je poslovalo s dobiti dok je 1530 (33,5%) poslovalo s gubitkom. Broj zaposlenih neznatno je povećan (1,5% ) kao i ukupni prihodi (0,9%) i ukupni rashodi (0,9%). U ukupnom broju zaposlenih Osječko-baranjske županije grad Osijek sudjeluje sa 43% i na prvom je mjestu u županiji, a slijede grad Belišće i grad Orahovica (tablica br. 3).

Tablica 3: Financijski rezultati poslovanja poduzetnika OBŽ u 2015. ( u tis. kuna)

OPIS	2014	2015	2015/2014
Broj poduzetnika		4.561	
Broj zaposlenih	36.909	37.475	101,5
Ukupni prihodi	24.092.621	24.299.172	100,9
Ukupni rashodi	23.801.001	24.011.845	100,9
Dobit prije oporezivanja	1.318.287	995.142	75,5
Gubitak prije oporezivanja	1.026.668	707.815	68,9
Porez na dobit	73.463	135.095	183,9
Dobit razdoblja	1.247.437	862.486	69,1
Gubitak razdoblja	1.029.280	710.254	69,0
Konsolidirani financijski rezultat	218.157	152.232	69,8
Izvoz	4.484.625	4.617.235	103,0
Uvoz	2.402.365	2.527.198	105,2
Trgovinski saldo (izvoz-uvoz)	2.082.260	2.090.037	100,4
Investicije u novu dugotrajnu imovinu	1.109.493	1.355.238	122,1
Prosječne mjesečne neto plaće po zaposlenom	4.013	4.100	102,2

Izvor: Financijska agencija Zagreb: *Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika po županijama u 2015. godini*, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize>, pristupljeno 15.07.2017.

Prema istraživanju Nacionalnog vijeće za konkurentnost i UNPD Hrvatska (2013.) regionalnog indeksa konkurentnosti Osječko-baranjska županija je u 2013. godini bila na sredini tablice u Hrvatskoj- na 11. mjestu. U odnosu na 2010. godinu ostvarila je jačanje konkurentnosti za tri mjesta što je pozitivan pomak. Poduzetnici Osječko-baranjske županije u odnosu prema poduzetnicima drugih županija nisko su rangirani prema produktivnosti rada (neto dobit po zaposlenom)- zauzimaju 16.mjesto od 21 županija i po ekonomičnosti poslovanja ( 17. mjesto od 21 županije), ali zauzimaju sredinu tablice po broju poduzetnika ( 6.mjesto), broju zaposlenih (7.mjesto ) i neto dobiti (13. mjesto). Trendovi rasta broja poduzetnika, broja zaposlenih i ukupnih prihoda za Osječko-baranjsku županiju su u promatranom razdoblju pozitivni i u okviru prosjeka za RH.

#### 4.2.5. Vizija razvoja sektora malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj

Radi jačanja poduzetničkih aktivnosti i unaprijeđena kulture poduzetništva, kao i otklanjanja prepreka većem rastu malog gospodarstva, Ministarstvo poduzetništva i obrta donijelo je *Strategiju razvoja poduzetništva u Hrvatskoj 2013.-2020.* kao prvu nacionalnu strategiju razvoja poduzetništva koja se izrađuje u doba kad se malo gospodarstvo treba usmjeriti na rast BDP po stanovniku, kad se uvode mjere štednje radi kontrole deficita javnih financija i kao takva predstavlja odgovor na globalnu krizu. Strategija (MINPO, 2013.) navodi da će "ostvarivanje ciljeva Strategije doprinijeti realizaciji vizije malog gospodarstva koja se želi ostvariti u budućnosti, a koja se može opisati kao: konkurentno i ravnomjerno razvijeno malo gospodarstvo Hrvatske koje se temelji na rastućem broju uspješnih poslovnih subjekata, kontinuiranom povećanju izvoza, visokom stupnju inovacija, kvalitetno obrazovanom,

*fleksibilnom menadžmentu, inovativnom proizvodnom procesu, povoljnom poslovnom okruženju i olakšanom pristupu financijskim i ostalim instrumentima kako bi se održale povoljne stope rasta te dostigli najviši EU standardi. Strategija razvoja poduzetništva 2013.-2020. ima opći cilj povećanje konkurentnosti malog gospodarstva u Hrvatskoj. Realizacija općeg cilja bit će potpomognuta mjerama koje će se odnositi na pet strateških ciljeva:*

- 1. Poboljšanje ekonomske uspješnosti, unaprjeđenja ekonomske uspješnosti malog gospodarstva u sektorima proizvođačkih i uslužnih djelatnosti većim ulaganjem u razvoj i istraživanje*
- 2. Poboljšan pristup financiranju - razvijanje raznih financijskih mogućnosti za subjekte malog gospodarstva i uklanjanje financijskog jaza*
- 3. Promocija poduzetništva –pružanje potpore osnivanju novih poduzeća, rast broja aktivnih poduzeća i jačanje institucija koje pružaju potporu poduzetnicima kako bi se na taj način doprinijelo ravnomjernijem i uravnoteženom razvoju hrvatskih regija*
- 4. Poboljšanje poduzetničkih vještina –pružanje potpore većem razvoju subjekata malog gospodarstva jačanjem njihove uprave, uvođenjem i djelovanjem većeg broja visokokvalificiranih zaposlenika te podupiranjem cjeloživotnog učenja u subjektima malog gospodarstva.*
- 5. Poboljšano poslovno okruženje-nadgradnja ostvarenog napretka uklanjanjem preostalih administrativnih opterećenja i olakšavanjem poslovanja u Hrvatskoj.“*

#### **4.2.6. Grafička i ambalažna industrija u Republici Hrvatskoj**

Hrvatska gospodarska komora u svom *Izvešću o poslovanju sektora za industriju u 2015. godini* objavljuje podatak da grafička i ambalažna industrija u Hrvatskoj spada u djelatnost prerađivačke industrije koja u Hrvatskoj ostvaruje više od tri četvrtine ukupnih prihoda industrije i u kojoj prema podacima FINE djeluje 55.606 gospodarskih subjekata.

Djelatnosti grafičko prerađivačke industrije prema podacima Hrvatske gospodarske komore ( obrađeni podaci zaključno s rujnom 2015. godine) imaju slijedeće brojčane pokazatelje:

Ukupni prihod 724.942.584 EUR

Udio u ukupnom prihodu prerađivačke industrije RH 3,6%

3,6 % od ukupno zaposlenih u prerađivačkoj industriji RH

Broj zaposlenih 11.008

1006 aktivnih tvrtki ( 4 velike, 25 srednjih, 950 malih )

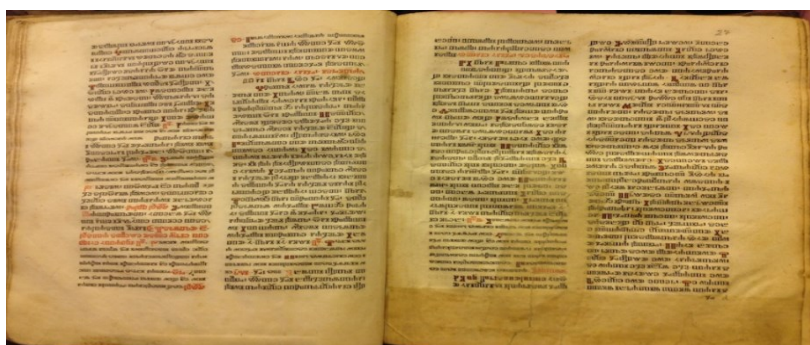
Izvoz 173.215.000 EUR

1,6 % udio u izvozu RH

U Senju (Nazor, 2014.) 7. kolovoza 1494. godine je osnovana prva glagoljska tiskara na tlu Hrvatske. Osnovao ju je Baromić Blaž, hrvatski glagoljaški pisar i tiskar sa slovima donesenim iz Venecije. Iste godine otiskan je Senjski misal, knjiga misnih tekstova.

Misal je sadržavao 216 listova formata 14x20 cm tiskanih dvobojno sa crnom i crvenom bojom i prva je hrvatska knjiga za koju se sigurno zna da je tiskana na hrvatskom tlu. Sačuvana su samo tri primjerka *Senjskoga glagoljskoga misala*, koji su pohranjeni u Petrogradu (Nacionalna knjižnica), u Budimpešti (Nacionalna knjižnica) i u Samostanu sv. Frane na Cresu. Misal je tiskan dvobojno i dvostupačno na hrvatsko-crkvenoslavenskom jeziku i sadrži: kalendar, temporal, čin mise (*ordo missae*), kanon mise (*canon missae*), zavjetne mise (*missae votivae*), sanktoral (*proprium sanctorum*), dodane tri zavjetne mise i obredne tekstove. Tiskali su ga Blaž Baromić, Silvestar Bedričić i Gašpar Turčić. Ta duga tradicija tiskarstva i danas je prepoznatljiva u vrlo razvijenoj grafičko-prerađivačkoj industriji.

Slika 1: Senjski misal



Izvor: Senjski misal, <https://glagoljica.hr/?pr=iiif.v.a&id=22254&tify={%22view%22:%22info%22}>, pristupljeno 20.08.2017.



Grafička industrija u Hrvatskoj prati tehnološki napredak u svijetu te uz naslijeđenu tržišnu i organizacijsku strukturu rješava razvojne i poslovne probleme. Do 1990. godine vodeća tiskarska tvrtka u RH bio je SOUR Vjesnik ( Složena organizacija udruženog rada Vjesnik ) kao veliko poduzeće u ovoj industriji. Vjesnik se osim tiskanjem bavio i izdavaštvom pa je u njegovoj nakladi izlazio politički dnevni list Vjesnik (1940-2012 ) koji je odigrao značajnu ulogu u hrvatskom novinskom prostoru. Nakon 72 godine Vjesnik je ugašen kad se njegov vlasnik Narodne novine i zainteresirani kupac britanski fond OAK Investment nisu dogovorili o preuzimanju. Prodana naklada je dotad već dulje bila veoma niska i nije nipošto mogla pokriti troškove. Iz prijeratnog SOUR-a Vjesnik ostao je na životu Vjesnik d.d. tiskarske i izdavačke djelatnosti kao jedna od većih i opremljenijih tiskara u RH, ali u poslovnim i financijskim poteškoćama. Vjesnik je 2013. godine ušao u postupak predstečajne nagodbe, a 2016. sklopljen je ugovor sa Ministarstvom financija koje će za Republiku Hrvatsku otkupiti nekretninu od Vjesnika d.d. za 160.000.000 i tako namiriti dugovanje Vjesnika prema državi i poduzećima u državnom vlasništvu. Unatoč poduzetim mjerama operativnog i financijskog restrukturiranja Vjesnik d.d. je 2016. godinu završio s gubitkom od 10.248.134,43 kune. Od početka 90-tih godina brojno stanje tvrtki, tržišna struktura i ekonomska obilježja radikalno su se izmijenili.

Grafička industrija ima veliki značaj za ukupno gospodarstvo Hrvatske, međutim u grafičkoj industriji Hrvatske postoje mnogobrojni problemi koji su slični problemima grafičkih industrija drugih zemalja EU, ali i bitno različiti od problema u drugim vrstama prerađivačke industrije. Najveća sličnost grafičke industrije s drugim industrijama u RH je visoka ovisnost o uvozu repromaterijala. Najveće razlike grafičke industrije i ostalih industrija u RH ogledaju se u primjeni moderne tehnologije. Dok moderna tehnologija u drugim industrijama omogućava sve veću ekonomičnost, proizvodnost i profitabilnost, u grafičkoj industriji ona pak djeluje na specifičan način. S jedne strane potiče ekonomsku efikasnost, a u stvarnosti se smanjuje društvena potreba tiskarske industrije i tržišna potražnja za tiskarskim proizvodima te se tako smanjuje rentabilnost poslovanja tiskarskih tvrtki .

Grafička prerađivačka industrija prema nomenklaturi Državnog zavoda za statistiku obuhvaća slijedeće djelatnosti:

Tablica 4: Nomenklatura djelatnosti grafičke prerađivačke industrije

17	Proizvodnja papira i proizvoda od papira		
	171	Proizvodnja celuloze, papira i kartona	
		1711	Proizvodnja celuloze
		1712	Proizvodnja papira i kartona
	172	Proizvodnja proizvoda od papira i kartona	
		1721	Proizvodnja valovitog papira i kartona te ambalaže od papira i kartona
		1722	Proizvodnja robe za kućanstvo i higijenu i toaletnih potrepština od papira
		1723	Proizvodnja uredskog materijala od papira
		1729	Proizvodnja ostalih proizvoda od papira i kartona
18	Tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa		
	181	Tiskanje i uslužne djelatnosti povezane s tiskanjem	
		1811	Tiskanje novina
		1812	Ostalo tiskanje
		1813	Usluge pripreme za tisak i objavljivanje
		1814	Knjigoveške i srodne usluge

Izvor: Državni zavod za statistiku (<https://www.dzs.hr>, pristupljeno 15.03.2017.

Glavni proizvodi grafičke industrije mogu se podijeliti na nekoliko skupina:

1. Grafički proizvodi: novine i časopisi, knjige i brošure, tiskanice i obrasci, prospekti, katalozi i sl.
2. Ambalaža : etikete, složive kutije, ostala ambalaža
3. Konfekcija papira: omotni papiri, papirne vreće, kuverte, školske bilježnice i ostala konfekcija od papira

Od svih industrijskih grana prerađivačke industrije u Hrvatskoj tiskarska industrija je do pojave gospodarske krize 2008. godine imala najveće stope porasta proizvodnje ( porast od 325 postotnih poena u 2008. godini u odnosu na 1990. godinu ). Danas je grafička industrija u Hrvatskoj, ali i šire u Europi i cijelom svijetu, u krizi što zbog utjecaja globalne gospodarske krize, što zbog novih industrijskih trendova. Trend pada aktivnosti u grafičkoj industriji Hrvatske počeo je 2008. godine, kulminirao 2009. godine, a od 2010. godine ukupni prihodi grafičke industrije se stabiliziraju, ali ni približno na nivou onih prije početka gospodarske krize. Prema dostupnim podacima pad aktivnosti je naročito pogodio tiskarsku industriju jer su se u odnosu na razdoblje prije gospodarske krize prepolovila proizvodnja časopisa, novina i ostalih publikacija kao i proizvodnja ambalaže i proizvoda od papira i kartona, tiskanje poslovnih (komercijalnih) kataloga je svedeno na trećinu proizvodnje od

prije gospodarske krize, a tiskanje knjiga je u periodu 2010. - 2015. smanjeno otprilike pet puta. Osim utjecaja gospodarske krize ovaj segment industrije trpi velike promjene zbog velikog tehnološkog razvoja i tržišnog okruženja koje pojavom digitalnih medija i e-industrije ugrožava konvencionalnu grafičku industriju i proizvode.

Grafička industrija u Hrvatskoj (podaci Hrvatske gospodarske komore) interno je organizirana u okviru Hrvatske gospodarske komore pri kojoj je 1994. godine osnovano Udruženje grafičko-prerađivačke industrije koje objedinjuje brojne tvrtke na području proizvodnje i prerade papira, izdavačku i tiskarsku djelatnost. Aktivnostima u Udruženju članice su nastojale poboljšati svoj položaj u gospodarskom i fiskalnom sustavu države.

U nastavku rada izvršena je analiza dostupnih statističkih podataka za djelatnosti 17 i 18 skupno, 17 i 18 pojedinačno i okviru djelatnosti 17 analiza grupe djelatnosti 1721 – Proizvodnja valovitog kartona i proizvoda od papira i kartona jer je u toj djelatnosti poduzeće Kromopak d.o.o. iz ovog istraživanja. Izvor podataka jesu službeni podaci FINE koju svaki poduzetnik, obveznik plaćanja dobiti, mora dostaviti, a koji su preuzeti sa mrežnih stranica [www.fininfo.hr](http://www.fininfo.hr) i dostupni za obradu. Pružaju informacije o financijskom stanju, poslovanju i rizicima hrvatskih pravnih subjekata.

#### 4.2.4.1. Makroekonomski pokazatelji za djelatnost 17 i 18

Tablica 5: Makroekonomski pokazatelji za gospodarske subjekte iz grupa djelatnosti 17 ( Proizvodnja papira i proizvoda od papira ) i 18 ( Tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa )

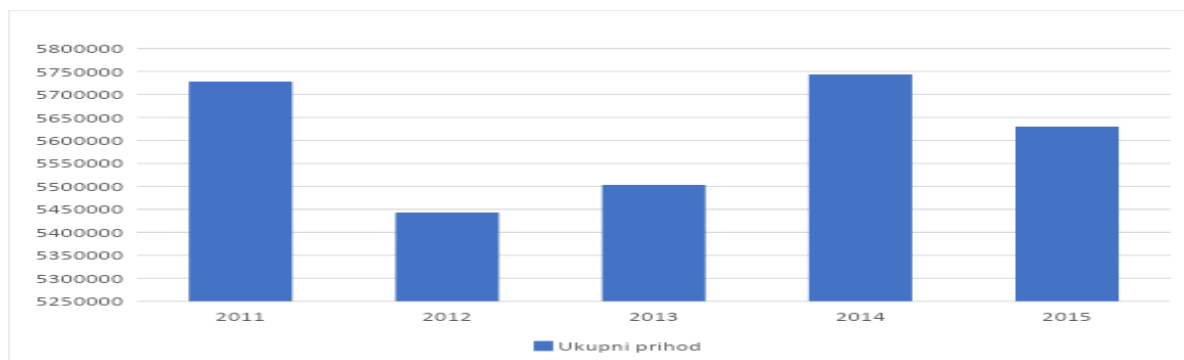
GODINA/ POKAZATELJ	2011	2012	2013	2014	2015
UKUPNI PRIHOD	5.728.207.643	5.443.326.959	5.503.063.947	5.743.371.280	5.630.177.343
BROJ ZAPOSLENIH	10.599	9.874	9.484	9.603	9.295
DOBIT/ GUBITAK	2.308.598	-377.010.312	17.993.572	376.933.547	214.215.752

Izvor: Službeni podaci FINE (<https://www.fininfo.hr> – pristup 19.05.2017.), obrada autora

Prema podacima Hrvatske udruge poslodavaca, *Godišnjeg izvješća za 2015. godinu*, oporavak ukupne industrijske proizvodnje počeo je 2014 kad je zabilježen rast od 1,3% , a iduće godine je porast u odnosu na prethodnu bio 2,6%. Pokretači tog rasta dolaze iz prerađivačke industrije

čiji je dio i grafička industrija, ali ne treba zanemariti niti utjecaj efekata pristupanja Hrvatske u članstvo EU 1. srpnja 2013. godine što je sigurno izazvalo pozitivne pomake u gospodarstvu. Stupanjem Hrvatske na jedinstveno tržište EU smanjile su se administrativne prepreke trgovini i došlo je do povećanja izvoza. Grafikonima 1, 2 i 3 prikazani su najvažniji podaci za grafičku industriju.

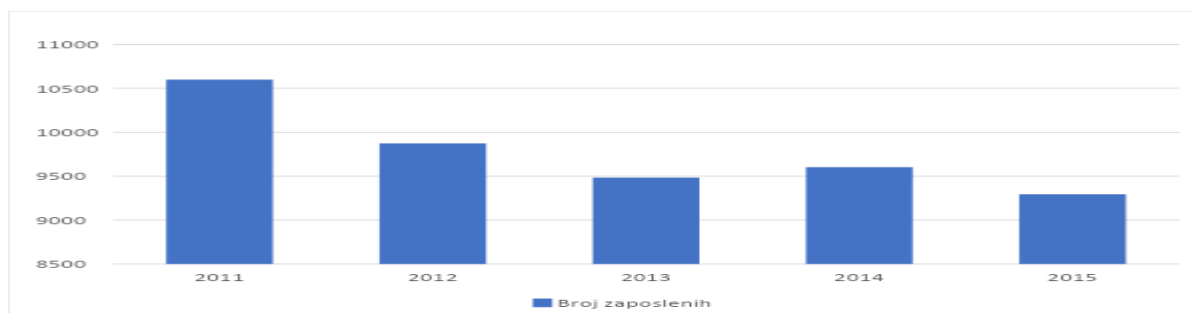
Grafikon 1: Ukupni prihodi djelatnosti grupe 17 i 18 za 2011-2015 u 000. HRK



Izvor: Službeni podaci FINE (<https://www.fininfo.hr> – pristup 19.05.2017.), obrada autora

Iz podataka vidljiv je i drastičan pad ukupnih prihoda, broja zaposlenih i gubitak u 2012. godini, a prema podacima Industrijske strategije 2014.-2020. Ministarstva gospodarstva RH ove loše rezultate je 2012. godine uzrokovala djelatnost proizvodnja papira koja je imala najveće gubitke i smanjenje ukupnih prihoda. Budući da je u ovoj djelatnosti karakteristična koncentracija tri najveća subjekta, a među njima je i DS Smith Belišće, tadašnji Duropack koji je 2012. godinu završio s velikim gubitkom, može se reći da su problemi u DS Smithu uzrokovali loše rezultate u djelatnosti proizvodnje papira. DS Smith Belišće je u 2015. godini ostvario 74% ukupnih prihoda i zapošljavao oko 65% (grafikon 1).

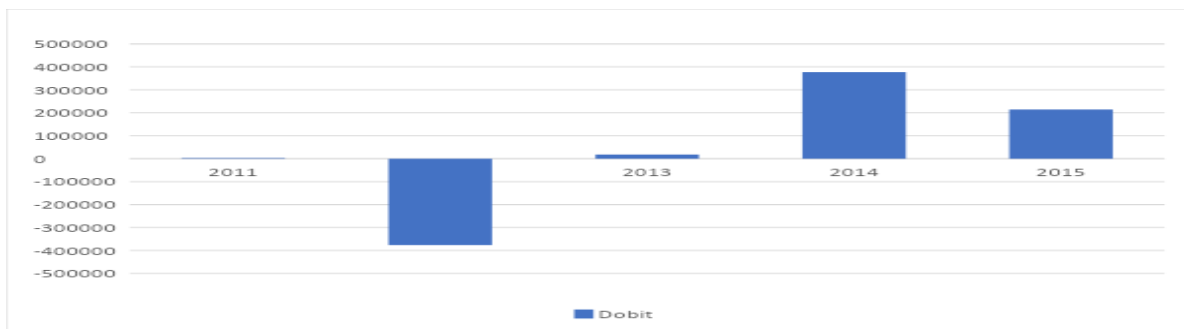
Grafikon 2 : Kretanje broja zaposlenih u grupi djelatnosti 17 i 18 2011.-2015.



Izvor: Službeni podaci FINE (<https://www.fininfo.hr> – pristup 21.05.2017.), obrada autora

Prema službenim podacima FINE dostupnim za obradu na portalu fininfo.hr i fina.hr/publikacije i analize, u djelatnostima proizvodnje papira i proizvoda od papira, te tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa 2015. godine bilo je registrirano 4556 gospodarskih subjekata od čega je 2684 subjekata bilo u postupku stečaja, likvidacije ili brisanja. Ovaj sektor industrije zapošljavao je ukupno 9.295 radnika i ostvario ukupni prihod od 5.630.177.343 kune. U odnosu na cjelokupno gospodarstvo Hrvatske to predstavlja 1,08 % svih zaposlenih i 0,89 % ukupnih prihoda gospodarstva Hrvatske (grafikon 2).

Grafikon 3: Dobit djelatnosti 17 i 18 za period 2011.-2015. g. u 000. HRK



Izvor: Službeni podaci FINE (<https://www.fininfo.hr> – pristup 21.05.2017.), obrada autora

Udio ukupne aktive cijele djelatnosti u ukupnoj aktivni gospodarstva Hrvatske iznosi 5,43 %, a udio ukupne dugotrajne imovine djelatnosti u ukupnoj dugotrajnoj imovini gospodarstva Hrvatske iznosi 0,41%. Prosječne stope EBIT (en. Earnings before interest and taxes) i EBITDA (en. Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization) marže su nešto više u odnosu na prosjek gospodarstva Hrvatske ( EBIT 3,74% , EBITDA 8,6 % u odnosu na 2,84% i 6,05 % za cijelu Hrvatsku), ali su još uvijek dosta niske jer u djelatnosti ostaje nakon pokrića svih rashoda prosječni neto dobitak 10.735 kuna za 2015. godinu<sup>6</sup> (tablica 6).

<sup>6</sup> EBIT skraćeno od Earning before interests and taxes je razlika između poslovnih prihoda i rashoda , a EBITDA skraćeno od Earnings before interests, taxes depreciation and amortization predstavlja razliku poslovnih prihoda i poslovnih rashoda koja ne uključuje trošak amortizacije

Tablica 6: Pokazatelji za usporedbu grafička industrija (djelatnosti 17 i 18) i cijela Hrvatska-2015. godina

Pokazatelj	Djelatnosti 17 i 18	Hrvatska	Indeks
Broj zaposlenih	9.295,00	867.326,00	1,07
Prosječni poslovni prihod po zaposlenom	389.333,00	229.582,00	169,58
Prosječna mjesečna neto plaća	3.275,00	3.068,00	106,75
Prosječan udio troškova osoblja u prihodima	12,83%	18,37%	
Ukupni prihodi	5.630.177.343,00	638.777.684.185,00	0,88
Prosječni ukupni prihodi	914.888,00	315.160,00	290,29
Ukupan EBITDA	617.022.706,00	58.893.961.840,00	1,05
Prosječan EBITDA	75.687,00	13.729,00	551,29
Prosječna EBITDA marža	8,60%	6,05%	
Ukupan EBIT	324.257.925,00	26.911.371.795,00	1,20
Prosječan EBIT	17.076,00	5.054,00	337,87
Prosječna EBIT marža	3,74%	2,84%	
Ukupan neto dobitak/gubitak	214.215.752,00	17.061.273.066,00	1,26
Prosječan neto dobitak/gubitak	10.735,00	4.570,00	234,90
Prosječna neto marža	2,61%	1,96%	
Ukupna aktiva	5.910.083.070,00	1.090.047.029.476,00	0,54
Ukupna dugotrajna imovina	2.933.585.508,00	719.483.366.849,00	0,41
Ukupna kratkotrajna imovina	2.955.317.904,00	359.344.860.730,00	0,82
Ukupan kapital i rezerve	2.446.542.436,00	402.976.801.869,00	0,61
Ukupne obaveze	3.370.486.706,00	624.977.706.330,00	0,54
Ukupan izvoz	1.550.664.948,00	115.232.139.839,00	1,35
Prosječan brzi odnos	1,02	0,92	110,87
Prosječan tekući omjer	1,26	1,19	105,88
Prosječan koeficijent obrtaja ukupne imovine	1,08	1,18	91,53
Prosječni dani naplate potraživanja	69,35	50,53	137,25
Prosječni dani plaćanja dobavljačima	58,15	29,97	194,03
Broj blokiranih subjekata	77	8460	0,91
Broj subjekata u postupku predstečajne nagodbe	27	2822	0,96
Prosječna bonitetna ocjena	C	C	
Prosječan faktor zaduženosti	5,22	4,64	112,50
Ukupne investicije	330.692.368,00	38.375.309.577,00	0,86

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 21.05.2017.), obrada autora

Ukupni kapital djelatnosti iznosi 2.446.542.436 što u odnosu na gospodarstvo cijele Hrvatske iznosi 6,1 %. Udio ukupnih obaveza u pasivi djelatnosti u odnosu na cijelu Hrvatsku iznosi 5,4 %. Brzi odnos za 2015. godinu za djelatnost iznosi 1,02 i nešto je viši od prosjeka za Hrvatsku (0,98) što znači da su poduzeća u promatranoj djelatnosti sposobna kratkotrajnom imovinom pokriti kratkoročne obaveze, ali sa stajališta likvidnosti je na samoj granici.<sup>7</sup>

Prosječni dani naplate potraživanja u djelatnosti su 69,35 dana u odnosu na 50,53 dana za cijelu Hrvatsku, a također su i prosječni dani plaćanja dobavljačima za djelatnost veći u odnosu na pokazatelj za cijelu Hrvatsku (58,15 dana prosječno za djelatnost u odnosu na

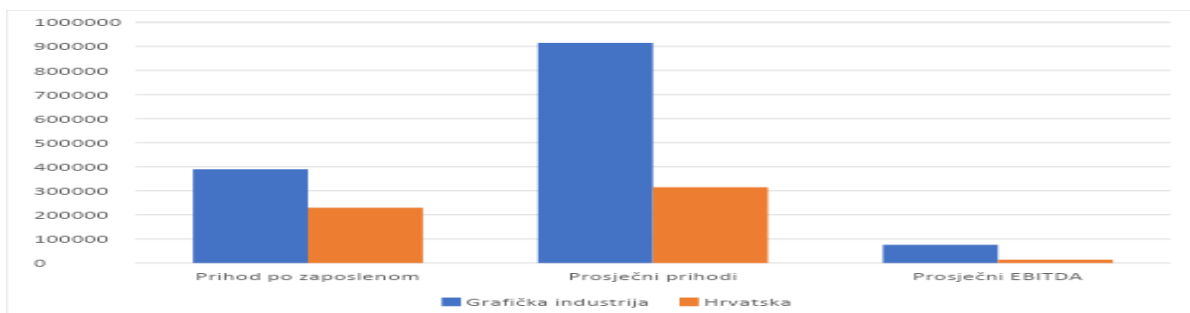
<sup>7</sup> Brzi odnos je bazični pokazatelj likvidnosti poduzeća, a stavlja u omjer novac i potraživanja prema kratkoročnim obvezama

29,97 dana prosječno za Hrvatsku) Prosječan koeficijent obrtaja ukupne imovine za 2015. godinu za djelatnost iznosi 1,08 i nešto je niži od prosjeka za cijelo gospodarstvo Hrvatske (1,18).

Prosječan faktor zaduženosti za promatrane djelatnosti iznosi 5,22 i veći je u odnosu na prosjek cijele Hrvatske (4,64), a ukazuje da ukupne prosječne obaveze višestruko premašuju neto dobit i amortizaciju, te da su poduzeća u djelatnosti u prosjeku prezadužena i kreditno rizična. Na to se može nadovezati i prosječna bonitetna ocjena za ovu granu djelatnosti koja je za 2015. godinu bila C (u rasponu A do E prema kategorizaciji FINE) što odgovara i bonitetnoj ocjeni za cijelo gospodarstvo Hrvatske i znači da gospodarski subjekti u djelatnosti imaju graničan bonitet, prosječni kreditni rizik i imaju u prosjeku padajući trend poslovanja. Bonitetna ocjena A znači da subjekt ima odličan bonitet, nizak kreditni rizik i stabilan trend poslovanja, a bonitetna ocjena E znači da subjekt ima kritičan bonitet, visok kreditni rizik i preporučuje se nastaviti poslovanje samo uz potpuno osiguranje potraživanja.

Prema vlasništvu kapitala većina tvrtki je u domaćem vlasništvu ( 77 % za djelatnost 17 i 77,5 % za djelatnost 18 ) i ujedno je visoka koncentracija djelatnosti u najvećim poduzećima. U trenutku izlistavanja podataka za rad ( kolovoz.2016. godine) u promatranoj djelatnosti bila su blokirana ukupno 77 subjekata od ukupno blokiranih 8.460 gospodarska subjekta za cijelu Hrvatsku, a 27 subjekata iz djelatnosti bilo je u postupku predstečajne nagodbe od ukupno 2.822 za cijelu Hrvatsku .

Grafikon 4: Usporedba grafička industrija i Hrvatska -prihodi po zaposlenom, prosječni prihodi i prosječni EBITDA



Izvor: Službeni podaci FINE (<https://www.fininfo.hr> – pristup 21.05.2017.), obrada autora

Grafikon 4 pokazuje da je u 2015. godini grafička industrija u Hrvatskoj bila daleko iznad prosjeka ukupnog gospodarstva Hrvatske po prosječnim prihodima, prihodima po zaposlenom i prosječnoj EBITDA marži.

U nastavku u tablicama 7, 8 i 9 dan je pregled prvih dvadeset poslovnih subjekata u djelatnosti grafičke industrije Hrvatske prema visini poslovnih prihoda, neto dobitka i broja zaposlenih. Podaci su preuzeti iz službenih podataka FINE za 2015. godinu. Iz tablica je vidljivo da se većina navedenih poslovnih subjekata nalazi na sva tri popisa pa se može zaključiti da su ovo najznačajnije tvrtke i perjanica hrvatske grafičke industrije u 2015. godini.

Tablica 7: Prvih 20 subjekata po ukupnim prihodima u 2015. godini

Naziv subjekta	Grad	Poslovni prihod
DS Smith Belišće Croatia doo	Belišće	465.464.657,00
Valoviti papir -Dunapack doo	Zabok	245.621.511,00
Logistika Violeta doo	Sv.Ivan Zelina	208.101.317,00
Radin print doo	Sveta Nedjelja	200.854.683,00
AKD doo	Zagreb	200.833.233,00
Model pakiranja d.d.	Zagreb	152.207.623,00
Grafički zavod Hrvatske	Zagreb	139.492.541,00
Lana -Karlovačka tiskara	Karlovac	133.383.923,00
Hartmann doo	Koprivnica	131.202.237,00
Bilokalnik-IPA d.d.	Koprivnica	125.770.092,00
Tiskara Zagreb doo	Zagreb	118.030.186,00
Istragrafika d.d.	Rovinj	115.701.147,00
Jaškapać doo	Sesvete	102.491.239,00
Rotoplast doo	Sveta Nedjelja	97.303.974,00
Drvenjača d.d.	Fužine	92.014.232,00
Delt papir doo	Zagreb	87.096.272,00
Grafičar d.d.	Ludbreg	80.012.241,00
Legenda promet doo	Zagreb	73.007.489,00
SHP INTIM PAPIR doo	Poreč	68.173.767,00
Vjesnik d.d.	Zagreb	65.563.435,00

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 21.05.2017.), obrada autora



Tablica 8 :Prvih 20 subjekata po neto dobitku u 2015. godini

Naziv subjekta	Grad	Neto dobitak
DS Smith Belišće Croatia doo	Belišće	42.268.242,00
AKD doo	Zagreb	35.782.628,00
Valoviti papir -Dunapack doo	Zabok	13.599.451,00
Lana -Karlovačka tiskara	Karlovac	13.597.001,00
Hartmann doo	Koprivnica	8.410.869,00
Princ doo	Zagreb	6.080.702,00
Istragrafika d.d.	Rovinj	5.893.689,00
Rotoplast doo	Sveta Nedjelja	5.460.199,00
Tiskara Reprint	Zagreb	4.765.129,00
Grafiing papirna konfekcija obrt, vl.Siniša Cizel	Zagreb	4.508.240,00
Legenda promet doo	Zagreb	4.436.586,00
Hon-ing doo	Sv.Križ Začretje	3.764.439,00
Znanje doo	Zagreb	3.709.771,00
Eko papir doo	Peteranec	3.586.114,00
Print grupa doo	Brezje	3.583.358,00
Print centar Krapina	Petrovsko	3.575.294,00
Sato doo	Zagreb	3.409.641,00
Delt papir doo	Zagreb	3.325.423,00
Drvenjača d.d.	Fužine	3.247.772,00
Jaškapack doo	Sesvete	3.199.206,00

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 21.05.2017.), obrada autora

Tablica 9: Prvih 20 subjekata u djelatnosti po broju zaposlenih

Naziv subjekta	Grad	Broj zaposlenih
DS Smith Belišće Croatia doo	Belišće	365
AKD doo	Zagreb	315
Lana -Karlovačka tiskara	Karlovac	287
Grafičar d.d.	Ludbreg	234
Vjesnik d.d.	Zagreb	232
Ustanova DES	Split	216
Grafički zavod Hrvatske	Zagreb	207
Hartmann doo	Koprivnica	202
Radin print doo	Sveta Nedjelja	198
Valoviti papir -Dunapack doo	Zabok	184
Zrinski d.d.	Čakovec	176
Bilokalnik-IPA d.d.	Koprivnica	162
Istragrafika d.d.	Rovinj	152
Jaškapack doo	Sesvete	152
Model pakiranja d.d.	Zagreb	151
Logistika Violeta doo	Sv.Ivan Zelina	130
Tiskara Zagreb doo	Zagreb	128
Kerschoffset Zagreb doo	Zagreb	123
Printera grupa doo	Sveta Nedjelja	117
Znanje doo	Zagreb	107

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 21.05.2017.), obrada autora

#### 4.2.4.2 Djelatnost proizvodnje papira i proizvoda od papira

Djelatnost proizvodnje papira i proizvoda od papira obuhvaća djelatnosti 171 – proizvodnja celuloze, papira i kartona i djelatnosti grupe 172- Proizvodnja proizvoda od papira i kartona. Ove su djelatnosti različite po broju subjekata, veličini subjekata i pokazateljima.

Djelatnost proizvodnje celuloze, papira i kartona prema aktualnim podacima FINE za 2015 obavlja samo 18 gospodarskih subjekata od ukupno registriranih 47 za ovu djelatnost (ostatak je neaktivno ili je u postupku brisanja, likvidacije ili stečaja). Za ovu djelatnost je karakteristična velika koncentracija tri najveća subjekta u djelatnosti (u 2014. 91,35%), a 2015-tu godinu nije dostupan službeni podatak, ali je iz pokazatelja vidljiv trend porasta te koncentracije tako da zapravo u ovoj djelatnosti govorimo o velikim poduzećima.

Iako navedena djelatnost ima u periodu 2011.-2014. silazni trend u ukupnim prihodima i broju zaposlenih, poduzeća iz ove djelatnosti su ostvarila u 2015. godini višestruko veći prosječni ukupni prihod i prosječnu neto dobit u odnosu na cijelu Hrvatsku i imaju višu prosječnu EBIT i EBITDA maržu, kao i prosječnu neto maržu u odnosu na Hrvatsku. Prosječna plaća u poduzećima iz djelatnosti proizvodnje celuloze, papira i kartona je za preko 62% viša od prosjeka Hrvatske. U nastavku se daju pokazatelji o zaposlenima i ukupnom prihodu za prva tri gospodarska subjekta iz djelatnosti koji ujedno čine preko 90% ukupnog poslovanja.

Tablica 10: Glavni gospodarski subjekti u djelatnosti proizvodnje celuloze, papira i kartona

<b>NAZIV PODUZEĆA</b>	<b>UKUPNI PRIHOD</b>	<b>BROJ ZAPOSLENIH</b>
DS SMITH BELIŠĆE	465.464.657	365
DRVENJAČA DD FUŽINE	92.014.232	93
C PAKIRANJE DOO	26.634.871	45

Izvor: Podaci FINE (<https://www.fininfo.hr> – pristup 21.05.2017.), obrada autora

Kao što je vidljivo apsolutno u djelatnosti prednjači DS Smith iz Belišća koji je značajan za grad Belišće jer je ovaj gospodarski subjekt ostvario 45,17 % ukupno ostvarene neto dobiti svih poduzetnika na području grada Belišća, pa osim dominantnog mjesta u proizvodnji papira u Hrvatskoj ima značajan utjecaj na lokalnu zajednicu.

Tablica 11: Pokazatelji za usporedbu djelatnost 171-proizvodnja celuloze, papira i kartona u Hrvatskoj za 2015. godinu

Pokazatelj	Djelatnosti 171	Hrvatska	Indeks
Broj zaposlenih	562,00	867.326,00	0,06
Prosječni poslovni prihod po zaposlenom	705.331,00	229.582,00	307,22
Prosječna mjesečna neto plaća	4.910,00	3.068,00	160,04
Prosječan udio troškova osoblja u poslovnim prihodima	14,09%	18,37%	
Ukupni prihodi	625.898.500,00	638.777.684.185,00	0,10
Prosječni ukupni prihodi	24.126.633,00	315.160,00	7655,36
Ukupan EBITDA	76.044.000,00	58.893.961.840,00	0,13
Prosječan EBITDA	3.021.155,00	13.729,00	22005,64
Prosječna EBITDA marža	7,96%	6,05%	
Ukupan EBIT	44.778.989,00	26.911.371.795,00	0,17
Prosječan EBIT	1.169.737,00	5.054,00	23144,78
Prosječna EBIT marža	3,24%	2,84%	
Ukupan neto dobitak/gubitak	35.151.870,00	17.061.273.066,00	0,21
Prosječan neto dobitak/gubitak	799.818,00	4.570,00	17501,49
Prosječna neto marža	2,08%	1,96%	
Ukupna aktiva	688.763.619,00	1.090.047.029.476,00	0,06
Ukupna dugotrajna imovina	400.564.035,00	719.483.366.849,00	0,06
Ukupna kratkotrajna imovina	287.988.279,00	359.344.860.730,00	0,08
Ukupan kapital i rezerve	220.402.245,00	402.976.801.869,00	0,05
Ukupne obaveze	462.374.448,00	624.977.706.330,00	0,07
Ukupan izvoz	408.277.769,00	115.232.139.839,00	0,35
Prosječan brzi odnos	0,55	0,92	59,78
Prosječan tekući omjer	0,87	1,19	73,11
Prosječan koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,82	1,18	69,49
Prosječni dani naplate potraživanja	46,60	50,53	92,22
Prosječni dani plaćanja dobavljačima	58,05	29,97	193,69
Broj blokiranih subjekata	1	8460	0,01
Broj subjekata u postupku predstečajne nagodbe	0	2822	0,00
Prosječna bonitetna ocjena	B	C	
Prosječan faktor zaduženosti	4,52	4,64	97,41
Ukupne investicije	22.427.836,00	38.375.309.577,00	0,06

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 21.05.2017.), obrada autora

Djelatnost proizvodnje proizvoda od papira i kartona, prema izvještajima dostavljenih FINI za 2015. godinu, obavlja ukupno 182 gospodarska subjekta (ukupno je za ovu djelatnost registrirano 766 subjekata, 182 je aktivno, a ostali su neaktivni ili u postupku brisanja, stečaja ili likvidacije). Za razliku od proizvodnje celuloze i papira u ovoj djelatnosti nije prisutna koncentracija na nekoliko velikih subjekata već disperzija na veći broj poduzeća –

koncentracija tri najveća subjekta u djelatnosti je za 2014. godinu 24,85 % tako da u proizvodnji proizvoda od papira i kartona govorimo u pravom smislu riječi o malom i srednjem poduzetništvu.

Tablica 12: Pokazatelji za usporedbu djelatnost 172-proizvodnja proizvoda od papira i kartona u Hrvatskoj za 2015. godinu

Pokazatelj	Djelatnosti 172	Hrvatska	Indeks
Broj zaposlenih	2986	867.326,00	0,34
Prosječni poslovni prihod po zaposlenom	428.086,00	229.582,00	186,46
Prosječna mjesečna neto plaća	3.495,00	3.068,00	113,92
Prosječan udio troškova osoblja u poslovnim prihodima	12,24%	18,37%	
Ukupni prihodi	2.340.474.827,00	638.777.684.185,00	0,37
Prosječni ukupni prihodi	1.414.764,00	315.160,00	448,90
Ukupan EBITDA	195.030.124,00	58.893.961.840,00	0,33
Prosječan EBITDA	144.231,00	13.729,00	1050,56
Prosječna EBITDA marža	8,70%	6,05%	143,80
Ukupan EBIT	86.374.946,00	26.911.371.795,00	0,32
Prosječan EBIT	30.816,00	5.054,00	609,73
Prosječna EBIT marža	4,53%	2,84%	
Ukupan neto dobitak/gubitak	62.449.767,00	17.061.273.066,00	0,37
Prosječan neto dobitak/gubitak	24.090,00	4.570,00	527,13
Prosječna neto marža	2,99%	1,96%	152,55
Ukupna aktiva	2.286.007.107,00	1.090.047.029.476,00	0,21
Ukupna dugotrajna imovina	1.139.984.211,00	719.483.366.849,00	0,16
Ukupna kratkotrajna imovina	1.141.025.931,00	359.344.860.730,00	0,32
Ukupan kapital i rezerve	1.050.412.169,00	402.976.801.869,00	0,26
Ukupne obaveze	1.201.356.217,00	624.977.706.330,00	0,19
Ukupan izvoz	768.970.718,00	115.232.139.839,00	0,67
Prosječan brzi odnos	1,08	0,92	117,39
Prosječan tekući omjer	1,35	1,19	113,45
Prosječan koeficijent obrtaja ukupne imovine	1,29	1,18	109,32
Prosječni dani naplate potraživanja	77,19	50,53	152,76
Prosječni dani plaćanja dobavljačima	56,31	29,97	187,89
Broj blokiranih subjekata	16	8460	0,19
Broj subjekata u postupku predstečajne nagodbe	7	2822	0,25
Prosječna bonitetna ocjena	C	C	
Prosječan faktor zaduženosti	5,73	4,64	123,49
Ukupne investicije	180.883.566,00	38.375.309.577,00	0,47

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 21.05.2017.), obrada autora

Prosječne EBIT i EBITDA marže u djelatnosti proizvodnje proizvoda od papira i kartona su više od prosjeka Hrvatske, kao i prosječni neto dobitak (24.090 kn u odnosu na prosjek Hrvatske 4.570 kuna) koji ima rastući trend. Brzi omjer je veći od prosjeka Hrvatske, ali

je na samoj granici likvidnosti. Prosječni dani naplate potraživanja i dani plaćanja dobavljačima su veći u odnosu na prosjek Hrvatske. Prosječna bonitetna ocjena za djelatnost proizvodnje proizvoda od papira i kartona je C što odgovara hrvatskom prosjeku. Na dan 25.08.2016. godine u promatranj djelatnosti bila su blokirana ukupno 16 poduzeća od ukupno 8460 za cijelu Hrvatsku, a u postupku predstečajne nagodbe bilo je 7 poduzeća od ukupno 2822 za cijelu Hrvatsku što nisu značajne brojke, ali nameće se pitanje velikog broja poduzeća od ukupno registriranih u djelatnosti koja su u nekakvom obliku neaktivnosti ili nestajanja. Bez obzira radi li se o posljedicama gospodarske krize ili novih trendova u grafičkoj i ambalažnoj industriji, očito je da ova djelatnost prolazi kroz značajne i dinamične promjene. Prema podacima *Industrijske strategije RH 2014.-2020.* i Projektnog izvještaja *Mala i srednja poduzeća u prerađivačkoj industriji u Hrvatskoj*, ova djelatnost je u razdoblju 2008.-2012. (osim pada ukupnog prihoda i dobiti što je pogodilo cijelu prerađivačku industriju) ostvarila najveće smanjenje broja zaposlenih u prerađivačkoj industriji i izrazito loše pokazatelje ekonomičnosti (2009. godine negativni prinos na kapital ROE -10,68% , -0,08% , -41,14%) i smatrana je izrazito neekonomičnom, Šarlija, Delić, (2015.).

U nastavku u tablicama 13, 14 i 15 prikazani su prvih dvadeset subjekata u djelatnosti prema ukupnom poslovnom prihodu, neto dobitku i broju zaposlenih u 2015. godini u djelatnosti proizvodnje papira i proizvoda od papira.

Tablica 13: Prvih 20 subjekata u djelatnosti 172 po poslovnim prihodima u 2015. godini

Prvih 20 subjekata u djelatnosti po poslovnim prihodima (172)		
Naziv subjekta	Grad	Poslovni prihod
Valoviti papir -Dunapack doo	Zabok	245.621.511,00
Logistika Violeta doo	Sv.Ivan Zelina	208.101.317,00
Model pakiranja d.d.	Zagreb	152.207.623,00
Hartmann doo	Koprivnica	131.202.237,00
Bilokalnik-IPA d.d.	Koprivnica	125.770.092,00
Istragrafika d.d.	Rovinj	115.701.147,00
Jaškapack doo	Sesvete	102.491.239,00
Del t papir doo	Zagreb	87.096.272,00
Grafičar d.d.	Ludbreg	80.012.241,00
Legenda promet doo	Zagreb	73.007.489,00
SHP INTIM PAPIR doo	Poreč	68.173.767,00
Istragrafika d.d.	Rovinj	115.701.147,00
Eko papir doo	Peteranec	53.957.549,00
Adria papir doo	Rijeka	47.193.793,00
Sato doo	Zagreb	39.563.047,00
Mar-mar doo	Zagreb	33.379.036,00
Vemo-trade	Koprivnica	32.506.492,00
Jedinstvo kartonaža doo	Ivanec	31.987.012,00
Grafičar tvornica vreća i tiskarnica doo	Borovljani	31.847.145,00
Tetex doo	Split	31.628.287,00

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 30.05.2017.), obrada autora

Tablica 14: Prvih 20 subjekata u djelatnosti 172 po neto dobiti u 2015. godini

Prvih 20 subjekata u djelatnosti po neto dobiti (172)		
Naziv subjekta	Grad	Neto dobitak
Valoviti papir -Dunapack doo	Zabok	13.599.451,00
Hartmann doo	Koprivnica	8.410.869,00
Istragrafika d.d.	Rovinj	5.893.689,00
Grafiing papirna konfekcija obrt, vl.Siniša Cizel	Zagreb	4.508.240,00
Legenda promet doo	Zagreb	4.436.586,00
Eko papir doo	Peteranec	3.586.114,00
Sato doo	Zagreb	3.409.641,00
Del t papir doo	Zagreb	3.325.423,00
Jaškapack doo	Sesvete	3.199.206,00
Jedinstvo kartonaža doo	Ivanec	3.088.306,00
Jedinstvo doo	Ivanec	2.945.513,00
Mar-mar doo	Zagreb	2.635.693,00
Grafičar d.d.	Ludbreg	2.558.742,00
Marti commerce doo	Podstrana	2.531.952,00
Adria papir doo	Rijeka	2.479.941,00
Grafičar tvornica vreća i tiskarnica doo	Borovljani	2.215.641,00
Premium doo	Zagreb	2.211.890,00
Tetex doo	Split	1.917.554,00
Prodigital doo	Zagreb	1.812.108,00
Vemo-trade	Koprivnica	1.807.807,00

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 30.05.2017.), obrada autora

Tablica 15: Prvih 20 subjekata u djelatnosti 172 po broju zaposlenih u 2015. godini

**Prvih 20 subjekata u djelatnosti po broju zaposlenih (172)**

Naziv subjekta	Grad	Broj zaposlenih
Grafičar d.d.	Ludbreg	234
Hartmann doo	Koprivnica	202
Valoviti papir -Dunapack doo	Zabok	184
Bilokalnik-IPA d.d.	Koprivnica	162
Istragrafika d.d.	Rovinj	152
Jaška pack doo	Sesvete	152
Model pakiranja d.d.	Zagreb	151
Logistika Violeta doo	Sv.Ivan Zelina	130
Eko papir doo	Peteranec	92
Weidman izo-prod	Gornji Stupnik	83
Grafičar tvornica vreća i tiskarnica doo	Borovljani	81
Jedinstvo kartonaža doo	Ivanec	75
SHP INTIM PAPIR doo	Poreč	60
Delt papir doo	Zagreb	58
Mar-mar doo	Zagreb	53
Agens doo	Zagreb	49
Grafiing papirna konfekcija obrt, vl.Siniša Cizel	Zagreb	46
Lipa mill kuverta doo	Zagreb	44
Print studio doo	Zagreb	43
Vemo-trade	Koprivnica	40

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 30.05.2017.), obrada autora

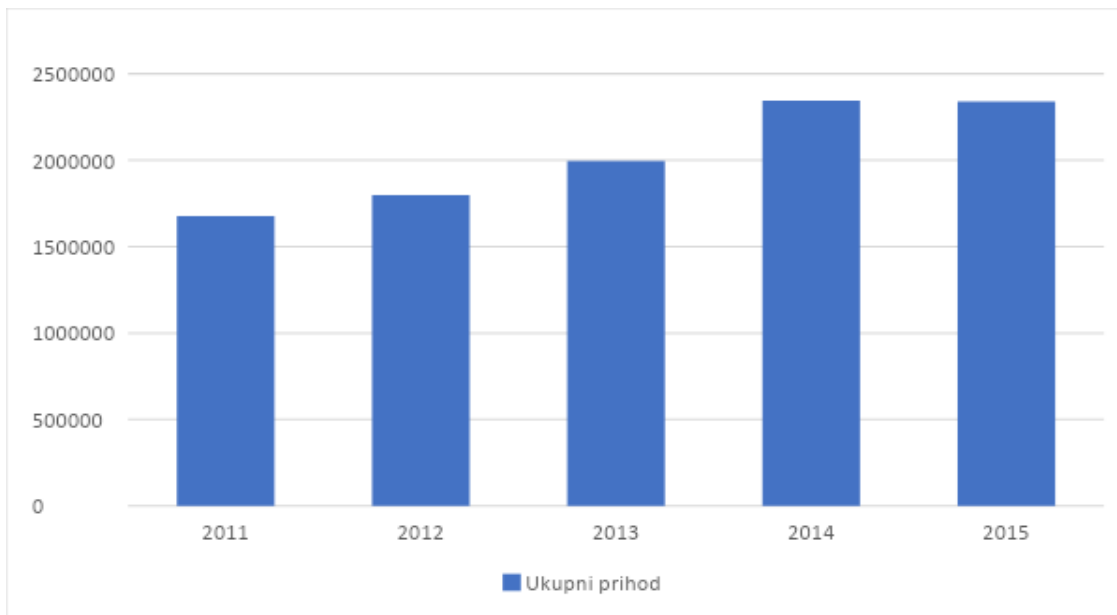
U tablici 16 i njenoj grafičkoj ilustraciji u grafikonima 5, 6 i 7 prikazano je kretanje glavnih pokazatelja za djelatnost proizvodnje papira i proizvoda od papira za razdoblje 2011. - 2015. godine. Djelatnost 17- Proizvodnja papira i proizvoda od papira je gledajući globalno u usponu.

Tablica 16: Ukupni prihodi, broj zaposlenih i dobit u poduzećima iz djelatnosti proizvodnje papira i proizvoda od papira za period 2011. - 2015. godine

GODINA/ POKAZATELJ	2011	2012	2013	2014	2015
UKUPNI PRIHOD	1.677.325.373	1.797.601.794	1.994.954.217	2.344.676.808	2.340.474.827
BROJ ZAPOSLENIH	2551	2696	2890	2952	2986
DOBIT/ GUBITAK	-95.793	28.848.744	15.094.359	248.820.924	62.449.767

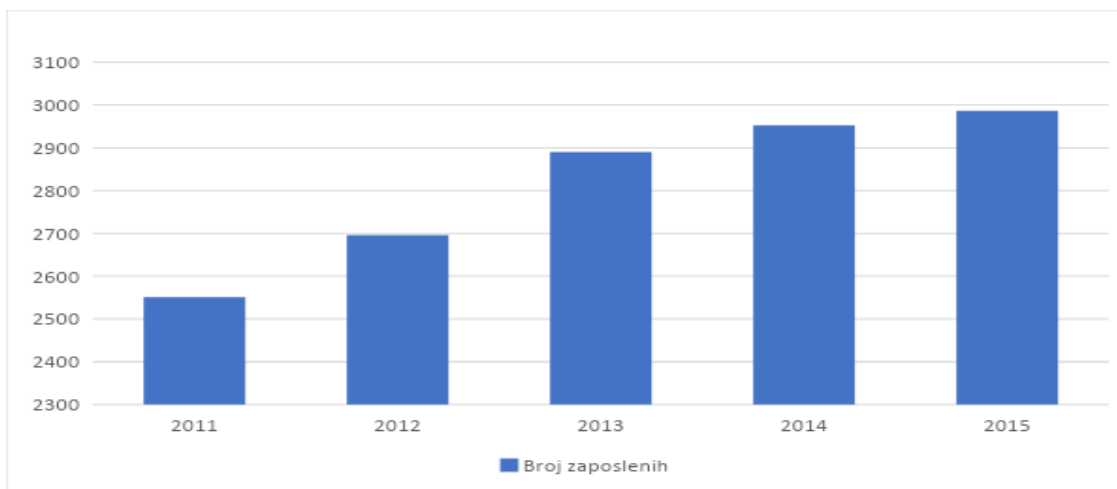
Izvor: Službeni podaci FINE (<https://www.fininfo.hr> – pristup 30.05.2017.), obrada autora

Grafikon 5 : Ukupni prihodi djelatnosti 17 za 2011-2015 u 000 HRK ,obrada autora



Izvor: Službeni podaci FINE (<https://www.fininfo.hr> – pristup 30.05.2017.), obrada autora

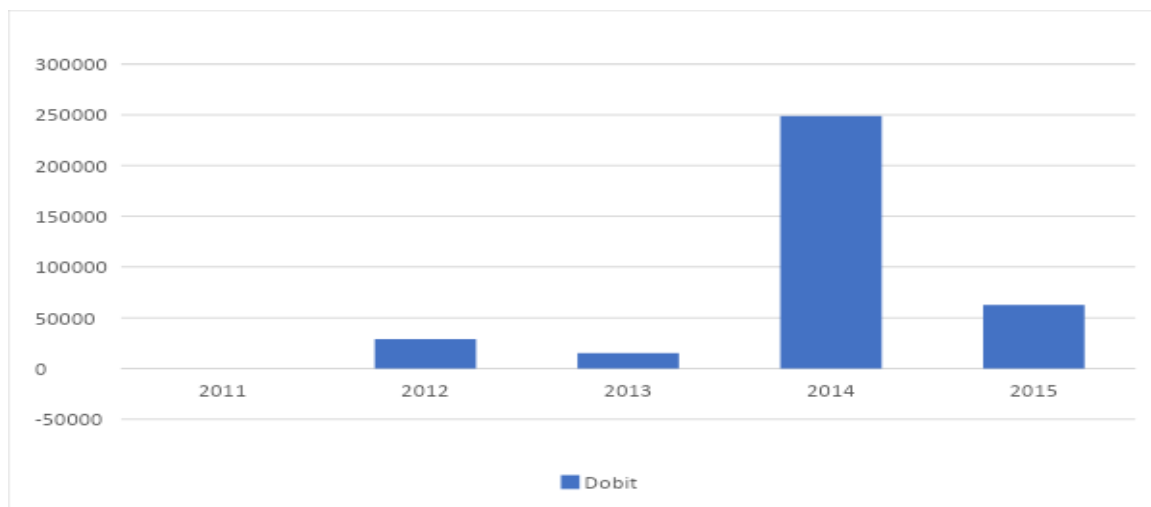
Grafikon 6 : Kretanje broja zaposlenih u djelatnosti 17 za period 2011.-2015. godine



Izvor: Službeni podaci FINE (<https://www.fininfo.hr> – pristup 30.05.2017.), obrada autora



Grafikon 7 : Dobit djelatnosti 17 u periodu 2011-2015 u tis.kuna, obrada autora



Izvor: Službeni podaci FINE (<https://www.fininfo.hr> – pristup 30.05.2017.), obrada autora

Pokazatelji Ministarstva gospodarstva Republike Hrvatske govore da svjetska proizvodnja papira i kartona u zadnjih deset godina bilježi rast od skoro 30 %, a vidljiv je porast proizvodnje ambalaže koja trenutno predstavlja najjači segment grafičke industrije. Navedeno se očituje i iz činjenice da se 40-50% ukupno proizvedenog papira i kartona koristi upravo za izradu ambalaže. Također prema istom izvoru podataka papirna industrija EU se suočava sa jedne strane sa zahtjevima za bržim isporukama i nižim cijenama, a s druge strane s višim troškovima proizvodnje u odnosu na istočna tržišta. U svijetu je proizvodnja celuloze najveća u Sjevernoj Americi (36,8%), a najviše celuloze u Europi proizvode Švedska i Finska, a slijede ih Njemačka i Portugal. Najviše papira i kartona u EU proizvode Švedska, Finska, Njemačka, Francuska, Španjolska. Što se Hrvatske tiče, glavni ograničavajući faktori ove djelatnosti za njen rast su nepostojanje sirovina u Hrvatskoj, uvoz kompletnog repromaterijala, prvenstveno papira kao i prekapacitiranost hrvatskih tiskara, osobito kod proizvodnje valovite transportne ambalaže. Djelatnost 1721 je proizvodnja valovitog kartona i proizvoda od papira i kartona. Ukupno je za ovu djelatnost registrirano 256 gospodarskih subjekata ali je zapravo aktivno 78 – ostali su neaktivni ili u postupku brisanja, stečaja ili likvidacije. Koncentracija tri najveća subjekta u djelatnosti je 39,33 % za 2014. godinu. U tablici br. 17 se daje prikaz nekih pokazatelja za djelatnost 1721 i Hrvatsku.

Tablica 17: Pokazatelji za usporedbu djelatnost 1721, RH 2015. godina

Pokazatelj	Djelatnosti 1721	Hrvatska	Indeks
Broj zaposlenih	1740	867.326,00	0,20
Prosječni poslovni prihod po zaposlenom	428.086,00	229.582,00	186,46
Prosječna mjesečna neto plaća	3.495,00	3.068,00	113,92
Prosječan udio troškova osoblja u poslovnim prihodima	12,27%	18,37%	
Ukupni prihodi	1.255.431.365,00	638.777.684.185,00	0,20
Prosječni ukupni prihodi	1.578.340,00	315.160,00	500,81
Ukupan EBITDA	101.056.054,00	58.893.961.840,00	0,17
Prosječan EBITDA	144.231,00	13.729,00	1050,56
Prosječna EBITDA marža	8,70%	6,05%	
Ukupan EBIT	35.188.188,00	26.911.371.795,00	0,13
Prosječan EBIT	30.602,00	5.054,00	605,50
Prosječna EBIT marža	4,53%	2,84%	
Ukupan neto dobitak/gubitak	27.837.121,00	17.061.273.066,00	0,16
Prosječan neto dobitak/gubitak	40.353,00	4.570,00	883,00
Prosječna neto marža	2,99%	1,96%	
Ukupna aktiva	1.419.994.970,00	1.090.047.029.476,00	0,13
Ukupna dugotrajna imovina	764.775.625,00	719.483.366.849,00	0,11
Ukupna kratkotrajna imovina	651.766.880,00	359.344.860.730,00	0,18
Ukupan kapital i rezerve	725.893.043,00	402.976.801.869,00	0,18
Ukupne obaveze	675.565.414,00	624.977.706.330,00	0,11
Ukupan izvoz	370.588.815,00	115.232.139.839,00	0,32
Prosječan brzi odnos	1,22	0,92	132,61
Prosječan tekući omjer	1,56	1,19	131,09
Prosječan koeficijent obrtaja ukupne imovine	1,01	1,18	85,59
Prosječni dani naplate potraživanja	77,19	50,53	152,76
Prosječni dani plaćanja dobavljačima	54,84	29,97	182,98
Broj blokiranih subjekata	5	8460	0,06
Broj subjekata u postupku predstečajne nagodbe	5	2822	0,18
Prosječna bonitetna ocjena	B	C	
Prosječan faktor zaduženosti	4,14	4,64	89,22
Ukupne investicije	118.736.400,00	38.375.309.577,00	0,31

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 30.05.2017.), obrada autora

Tablica 18: Prvih 20 subjekata u djelatnosti 1721 po poslovnim prihodima

**Prvih 20 subjekata u djelatnosti po poslovnim prihodima (1721)**

Naziv subjekta	Grad	Poslovni prihod
Valoviti papir -Dunapack doo	Zabok	245.621.511,00
Model pakiranja d.d.	Zagreb	152.207.623,00
Bi lokalnik-IPA d.d.	Koprivnica	125.770.092,00
Istragrafika d.d.	Rovinj	115.701.147,00
Jaškapack doo	Koprivnica	102.491.239,00
Grafičar d.d.	Ludbreg	80.012.241,00
Eko papir doo	Peteranec	53.957.549,00
Vemo-trade	Koprivnica	32.506.492,00
Jedinstvo kartonaža doo	Ivanec	31.987.012,00
Grafičar tvornica vreća i tiskarnica doo	Borovljani	31.847.145,00
Tetex doo	Split	31.628.287,00
Carta doo	Osijek	17.397.324,00
Karton-pak doo	Buzet	16.274.521,00
Specijalni ambalažni program doo	Zagreb	15.850.536,00
Galanterija doo	Pazin	15.818.136,00
Kaštelanka doo	Kaštel Sućurac	14.097.877,00
Neograf doo	Kraljevica	13.685.035,00
Ekopak doo	Odra	11.550.174,00
Reklampak doo	Donja Pačetina	10.836.342,00
Hartmann ambalaža doo	Split	9.059.559,00

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 30.05.2017.), obrada autora

Tablica 19: Prvih 20 subjekata u djelatnosti 1721 po neto dobitku

**Prvih 20 subjekata u djelatnosti po neto dobitku (1721)**

Naziv subjekta	Grad	Neto dobitak
Valoviti papir -Dunapack doo	Zabok	13.599.451,00
Istragrafika d.d.	Rovinj	5.893.689,00
Eko papir doo	Peteranec	3.586.114,00
Jaškapack doo	Sesvete	3.199.206,00
Jedinstvo kartonaža doo	Ivanec	3.088.306,00
Jedinstvo doo	Ivanec	2.945.513,00
Grafičar d.d.	Ludbreg	2.558.742,00
Grafičar tvornica vreća i tiskarnica doo	Borovljani	2.215.641,00
Tetex doo	Split	1.917.554,00
Prodigital doo	Zagreb	1.812.108,00
Vemo-trade	Koprivnica	1.807.807,00
Ekopak doo	Odra	1.559.533,00
Galanterija doo	Pazin	1.493.387,00
Bi lokalnik-IPA d.d.	Koprivnica	1.438.314,00
Neograf doo	Kraljevica	1.233.843,00
Reklampak doo	Donja Pačetina	714.166,00
Hartmann ambalaža doo	Split	697.594,00
Vupak	Prelog	556.589,00
Optimum ambalaža doo	Bestovje	449.591,00
Specijalni ambalažni program doo	Zagreb	361.043,00

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 30.05.2017.), obrada autora

Tablica 20: Prvih 20 subjekata u djelatnosti 1721 po broju zaposlenih

**Prvih 20 subjekata u djelatnosti po zaposlenima (1721)**

Naziv subjekta	Grad	Broj zaposlenih
Grafičar d.d.	Ludbreg	234
Valoviti papir -Dunapack doo	Zabok	184
Bilokalnik-IPA d.d.	Koprivnica	162
Istragrafika d.d.	Rovinj	152
Jaškapack doo	Koprivnica	152
Model pakiranja d.d.	Zagreb	151
Eko papir doo	Peteranec	92
Grafičar tvornica vreća i tiskarnica doo	Borovljani	81
Jedinstvo kartonaža doo	Ivanec	75
Vemo-trade	Koprivnica	40
Kaštelanka doo	Kaštel Sućurac	38
Neograf doo	Kraljevica	26
Specijalni ambalažni program doo	Zagreb	25
Karton- pak doo	Buzet	25
Reklampak doo	Donja Pačetina	23
Carta doo	Osijek	22
Prodigital doo	Zagreb	18
Adriakarton doo	Plano	17
Galanterija doo	Pazin	17
Velprom doo	Velika Gorica	16

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 30.05.2017.), obrada autora

Ova djelatnost ima neke pokazatelje povoljnije u odnosu na prosjek cijele Hrvatske: prosječni poslovni prihodi po zaposlenom su znatno viši od prosjeka za cijelo gospodarstvo, kao i prosječni neto dobitak. Podaci 2011.-2015. za ovu djelatnost pokazuju neprekinuti trend rasta ukupnih prihoda i broja zaposlenih. Prosječni brzi omjer je veći od prosjeka za Hrvatsku, ali na granici likvidnosti kao i prosječni dani naplate potraživanja i plaćanja obaveza dobavljačima.

#### 4.2.4.3 Djelatnost tiskanja

Ovaj segment grafičko prerađivačke industrije obuhvaća djelatnosti iz skupine 181- Tiskanje i uslužne djelatnosti povezane s tiskom ( tiskanje novina, ostalo tiskanje, usluge pripreme za tisak i objavljivanje, knjigoveške i srodne usluge ) koje ujedno imaju i najveći udio u ukupnim prihodima skupine djelatnosti 18. Prema podacima Fine za ovu djelatnost je u 2015. godini bilo registrirano ukupno 3562 gospodarskih subjekata od čega je aktivno 768, a ostali su neaktivni, u postupku brisanja, stečaja ili likvidacije. Ukupan broj zaposlenih u ovim djelatnostima je 5665 za 2015. godinu (tablica 21). Koncentracija tri najveća subjekta u djelatnosti je za 2014. godinu 21,31 – uglavnom su zastupljena mala i srednja poduzeća; iz podataka o broju zaposlenih po poduzećima vidljivo je da samo dva poduzeća imaju više od 250 zaposlenih ( AKD d.o.o. Zagreb i Lana-Karlovačka tiskara Karlovac, a čak i prijeratni vodeći u djelatnosti Vjesnik d.d. je pao na ispod 250 zaposlenika ).

Tablica 21: Ukupni prihodi, dobit i broj zaposlenih 2011-2015 u poduzećima iz djelatnosti tiskanja i usluge povezane s tiskanjem

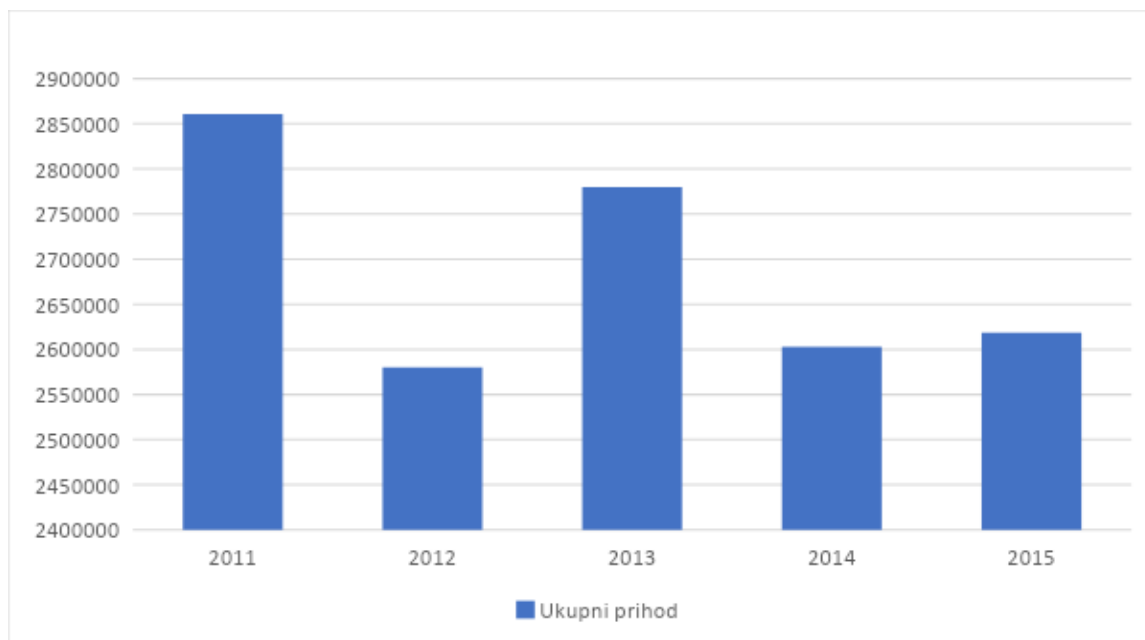
<b>GODINA/ POKAZATELJ</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>UKUPNI PRIHOD</b>	2.860.680.032	2.759.941.55 1	2.779.781.167	2.602.749.813	2.618.481.217
<b>BROJ ZAPOSLENIH</b>	6205	6139	5871	5798	5665
<b>DOBIT/ GUBITAK</b>	-126.459	7.089.840	190.044.839	70.898.820	114.407.015

Izvor: Službeni podaci FINE objavljeni na <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> , (pristup 30.05.2017.), obrada autora

Ukupni prihodi i broj zaposlenih u ovoj djelatnosti imaju trend pada u razdoblju 2011.-2015. što se vidi iz grafičkog prikaza. Prema podacima Industrijske strategije RH 2014.-2020. profitabilnost djelatnosti je u periodu 2010.-2012. bila pozitivna, ali na niskim stopama (<2%).

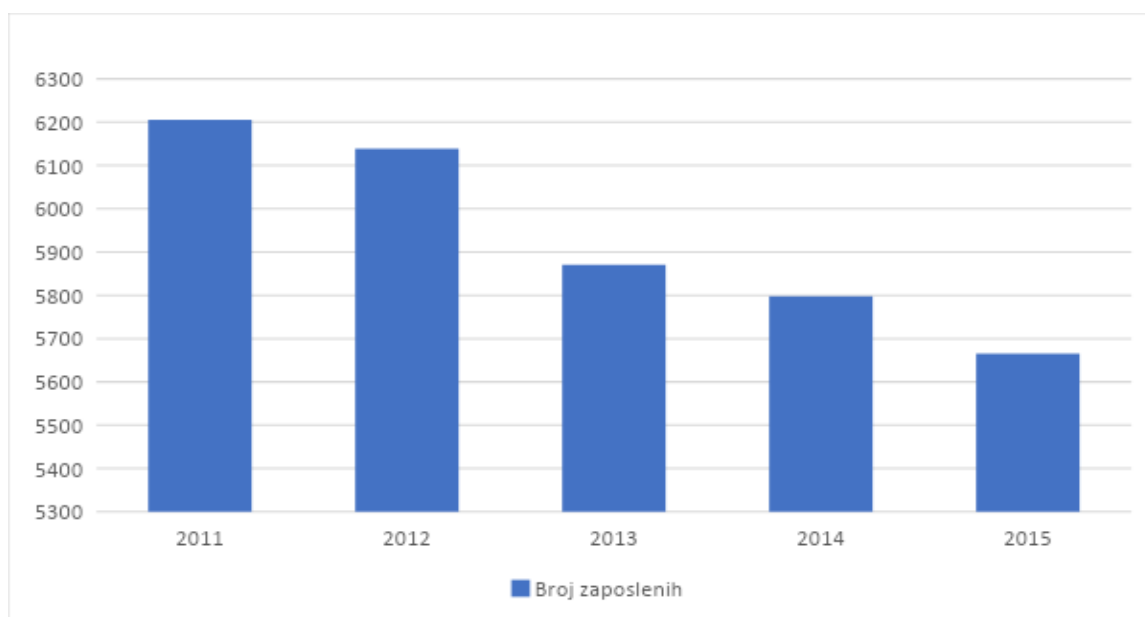
U tablici 21 i njenoj grafičkoj ilustraciji u grafikonima 8, 9 i 10 prikazano je kretanje glavnih pokazatelja (ukupni prihod, broj zaposlenih i dobit) za djelatnosti tiskanje i usluge povezane s tiskanjem za razdoblje 2011.-2015.

Grafikon 8 : Ukupni prihod u djelatnosti 18 za 2011.-2015. u 000. HRK



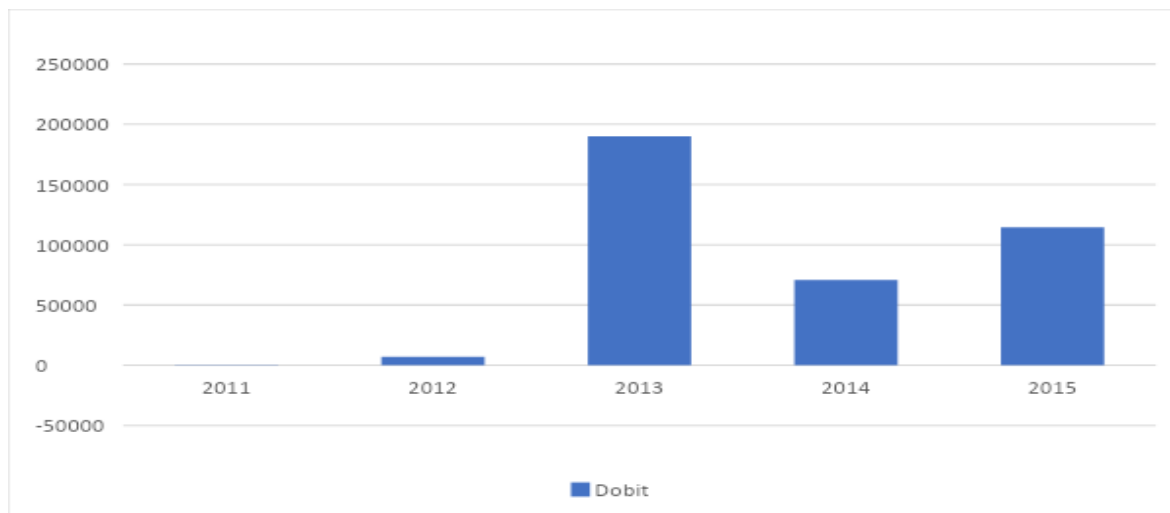
Izvor: Službeni podaci FINE objavljeni na <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize>, (pristup 30.05.2017.), obrada autora

Grafikon 9: Kretanje broja zaposlenih u djelatnosti 18 2011.-2015.



Izvor: Službeni podaci FINE objavljeni na <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize>, (pristup 30.05.2017.), obrada autora

Grafikon 10 : Dobit djelatnosti 18 za period 2011.-2015. u 000. HRK



Izvor: Službeni podaci FINE objavljeni na <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize>, (pristup 30.05.2017.), obrada autora

Ukupni prihodi i dobit za djelatnost 18 u periodu od 2011-2015. pokazuju lagani rast i oporavak dok pokazatelji broja zaposlenih i dalje su u padu te ne pokazuju mogućnost skorog oporavka.

Tablica 22: Pokazatelji za usporedbu djelatnost 181 i Hrvatska 2015

Pokazatelj	Djelatnosti 181	Hrvatska	Indeks
Broj zaposlenih	5665	867.326,00	0,65
Prosječni poslovni prihod po zaposlenom	258.880,00	229.582,00	112,76
Prosječna mjesečna neto plaća	3.209,00	3.068,00	104,60
Prosječan udio troškova osoblja u poslovnim prihodima	15,41%	18,37%	
Ukupni prihodi	2.618.481.217,00	638.777.684.185,00	0,41
Prosječni ukupni prihodi	354.978,00	315.160,00	112,63
Ukupan EBITDA	340.445.828,00	58.893.961.840,00	0,58
Prosječan EBITDA	29.775,00	13.729,00	216,88
Prosječna EBITDA marža	7,84%	6,05%	
Ukupan EBIT	190.023.546,00	26.911.371.795,00	0,71
Prosječan EBIT	11.270,00	5.054,00	222,99
Prosječna EBIT marža	3,36%	2,84%	
Ukupan neto dobitak/gubitak	114.407.015,00	17.061.273.066,00	0,67
Prosječan neto dobitak/gubitak	8.469,00	4.570,00	185,32
Prosječna neto marža	2,26%	1,96%	
Ukupna aktiva	2.888.905.422,00	1.090.047.029.476,00	0,27
Ukupna dugotrajna imovina	1.372.193.434,00	719.483.366.849,00	0,19
Ukupna kratkotrajna imovina	1.501.280.927,00	359.344.860.730,00	0,42
Ukupan kapital i rezerve	1.166.242.550,00	402.976.801.869,00	0,29
Ukupne obaveze	1.670.351.048,00	624.977.706.330,00	0,27
Ukupan izvoz	370.912.201,00	115.232.139.839,00	0,32
Prosječan brzi odnos	1,15	0,92	125,00
Prosječan tekući omjer	1,35	1,19	113,45
Prosječan koeficijent obrtaja ukupne imovine	1,08	1,18	91,53
Prosječni dani naplate potraživanja	74,38	50,53	147,20
Prosječni dani plaćanja dobavljačima	63,73	29,97	212,65
Broj blokiranih subjekata	56	8460	0,66
Broj subjekata u postupku predstečajne nagodbe	20	2822	0,71
Prosječna bonitetna ocjena	D	C	
Prosječan faktor zaduženosti	5,27	4,64	113,58
Ukupne investicije	126.162.186,00	38.375.309.577,00	0,33

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 30.05.2017.), obrada autora

Kao što je iz podataka u tablici 22 vidljivo, poduzeća u djelatnosti 181 imaju nešto višu prosječnu EBIT i EBITDA maržu u odnosu na prosjek Hrvatske, ali imaju i veći faktor zaduženosti, a bonitet im je u prosjeku D - lošiji od hrvatskog prosjeka C znači da su poduzeća u djelatnosti prezadužena i kreditno rizična. Za poslovanje s poduzećima sa bonitetnom ocjenom D se inače preporučuje potpuno osigurati potraživanje i ne upuštati se u nikakvo kreditiranje tako da ta ocjena dosta govori o stanju u ovom dijelu industrije.



Tablica 23: Prvih 20 subjekata po poslovnim prihodima - djelatnost tiskanja 181

**Prvih 20 subjekata u djelatnosti po poslovnim prihodima -djelatnost tiskanja 181**

Naziv subjekta	Grad	Poslovni prihod
Radin print doo	Sveta Nedjelja	200.854.683,00
AKD doo	Zagreb	200.833.233,00
Grafički zavod Hrvatske	Zagreb	139.492.541,00
Lana -Karlovačka tiskara	Karlovac	133.383.923,00
Tiskara Zagreb doo	Zagreb	118.030.186,00
Rotoplast doo	Sveta Nedjelja	97.303.974,00
Vjesnik d.d.	Zagreb	65.563.435,00
Bakrotisak d.d.	Garešnica	64.934.925,00
Tiskara Reprint doo	Zagreb	63.464.973,00
Printera grupa doo	Sveta Nedjelja	60.697.199,00
Hon-ing doo	Sveti Križ Začretje	60.160.531,00
Kerschoffset Zagreb doo	Zagreb	59.975.887,00
Znanje doo	Zagreb	52.088.890,00
Print grupa doo	Brezje	44.241.028,00
Birotehnik doo	Oroslavje	41.521.454,00
Stega tisak doo	Zagreb	39.937.173,00
Denona doo	Zagreb	33.354.857,00
Print centar Krapina	Petrovsko	32.201.103,00
Zrinski d.d.	Čakovec	32.191.123,00
Ustanova DES	Split	30.787.897,00

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 30.05.2017.)

Tablica 24: Prvih 20 subjekata po neto dobitku – djelatnost tiskanja 181

**Prvih 20 subjekata u djelatnosti po neto dobitku -djelatnost tiskanja 181**

Naziv subjekta	Grad	Neto dobitak
AKD doo	Zagreb	35.782.628,00
Lana -Karlovačka tiskara	Karlovac	13.597.001,00
Princ doo	Zagreb	6.080.702,00
Rotoplast doo	Sveta Nedjelja	5.460.199,00
Tiskara Reprint	Zagreb	4.765.129,00
Hon-ing doo	Sveti Križ Začretje	3.764.439,00
Znanje doo	Zagreb	3.709.771,00
Print grupa doo	Brezje	3.583.358,00
Print centar Krapina	Petrovsko	3.575.294,00
Centar Kovačić doo	Ludbreg	3.101.692,00
Fed doo	Donji stupnik	2.780.979,00
Alfa-2 doo	Dubrovnik	2.241.770,00
Fibel doo	Zagreb	2.140.409,00
Suton graf doo	Zagreb	1.947.525,00
Tiskara Zagreb doo	Zagreb	1.797.806,00
Slobodna Dalmacija print doo	Split	1.535.260,00
Anilox doo	Žminj	1.441.826,00
Kratīs doo	Sveta Nedjelja	1.364.031,00
Etigraf doo	Umag	1.344.685,00
Naklada Slap doo	Jastrebarsko	1.318.045,00

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 30.05.2017.),

Tablica 25 :Prvih 20 subjekata po broju zaposlenih-djelatnost tiskanja 181

Naziv subjekta	Grad	Broj zaposlenih
AKD doo	Zagreb	315
Lana -Karlovačka tiskara	Karlovac	287
Vjesnik d.d.	Zagreb	232
Ustanova DES	Split	216
Grafički zavod Hrvatske	Zagreb	207
Radin print doo	Sveta Nedjelja	198
Zrinski d.d.	Čakovec	176
Tiskara Zagreb doo	Zagreb	128
Kerschoffset Zagreb doo	Zagreb	123
Printera grupa doo	Sveta Nedjelja	117
Znanje doo	Zagreb	107
Tiskara Zelina d.d.	Sv.Ivan Zelina	97
Denona doo	Zagreb	90
Rotoplast doo	Sveta Nedjelja	87
Hon-ing doo	Sveti Križ Začretje	86
Birotechnik doo	Oroslavje	82
Print grupa doo	Brezje	79
Tiskara Reprint	Zagreb	77
Print centar Krapina	Petrovsko	76
Grafička kultura DTS doo	Koprivnica	73

Izvor: Podaci FINE, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> (pristup 30.05.2017.),

Prema službenim podacima FINE prikazanih u tablicama 23, 24 i 25, primjećujemo da poslovni subjekti koji zauzimaju prvih dvadeset mjesta po ukupnom prihodu, neto dobiti i broju zapošljavanja su većinom poduzeća koja svoju djelatnost obavljaju na prostoru Središnje Hrvatske čiji se pojedini dijelovi ubrajaju među najurbaniziranija područja države, a posebno se ističu šira gradska područja Zagreba i Karlovca.

#### 4.2.4.4 Globalne prijetnje grafičkoj industriji u RH i determinante rasta

Gledajući globalno ova djelatnost je jedna od važnijih gospodarskih djelatnosti EU s obzirom na njen doprinos zaposlenosti, razvoju pratećih industrija, poduzetništvu i BDP-u. Tiskarsku industriju EU, kao i Hrvatske karakterizira prekapacitiranost te snažan pritisak na stalno spuštanje cijena. Veliku opasnost europskoj tiskarskoj industriji pa tako i hrvatskoj predstavlja tiskarska industrija Kine kao najbrže rastuća tiskarska industrija u svijetu (naročito za dječje knjige, kalendare, imenike i sl.) i naročito zbog jeftine radne snage. Konkurentnu prednost europske i hrvatske tiskarske industrije treba tražiti u proizvodnji luksuznijih i kvalitetnijih tiskarskih proizvoda i proizvoda kod kojih je presudan rok i brzina

izrade i distribucije na domaća, odnosno lokalna tržišta. Također, kao i u djelatnosti 17- proizvodnja papira i proizvoda od papira i kartona, u Hrvatskoj je prisutan ograničavajući faktor za rast, a to je visoka ovisnost o uvozu - sav repromaterijal, prvenstveno papir, tiskarske boje i ploče se uvoze.

Malo tržište tj. premali broj stanovnika utječe na visinu naklada novina i knjiga, a kad se tome doda i raslojavanje tzv. srednjeg sloja stanovništva koji je bio nositelj kulturne potrošnje dobiva se još jedan ograničavajući faktor rasta u grafičkoj industriji.

Prema podacima Ministarstva gospodarstva RH, Industrijske strategije 2014.-2020. za grafičko-prerađivačku industriju glavni čimbenici razvoja ili determinante rasta za djelatnost 17- *Proizvodnja papira i proizvoda od papira* su kvalitetna i dostupna radna snaga i ostali prirodni resursi, manje dostupan kapital, vrlo dobra tehnološka opremljenost i visok izvozni potencijal.

Potencijal rasta na domaćem tržištu moguć je jedino putem rasta ostalih djelatnosti prerađivačke industrije, osobito prehrambene i farmaceutske. Najveći potencijal iskazan je u poddjelatnosti C17.2 *Proizvodnja proizvoda od papira* i kartona dok najveće gubitke ostvaruje C17.1 *Proizvodnja celuloze, papira i kartona*. Gotovo je 100%-tna ovisnost o sirovinama iz uvoza

Za djelatnost 18- *Tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa* radna snaga i ostali prirodni resursi su kvalitetni i dostupni, a kapital je manje dostupan. Obilježja potražnje su vrlo dobra tehnološka opremljenost i izvozni potencijal, a radi se o proizvodima koje nadalje prodaju druge industrije (izdavačka) ili ih koriste u marketinške svrhe.

Prema podacima Ministarstva gospodarstva objavljenih u *Industrijskoj strategiji 2014-2020* „potencijal rasta na domaćem tržištu je slab, a isti je moguć jedino putem širenja izvoznih aktivnosti. Svojim potencijalom ističe se poddjelatnost C18.1. *Tiskanje i uslužne djelatnosti povezane s tiskanjem*. Potencijal rasta je nizak i zbog sve većeg broja konkurenata tiskanim izdanjima u obliku elektroničkih izdanja, dostupnosti sadržaja na internetu, oglašavanja putem elektroničkih izdanja te putem različitih socijalnih mreža. Također je velika ovisnost o sirovinama iz uvoza.“

Zaključno, iako ova industrija predstavlja jednu od važnijih gospodarskih djelatnosti s obzirom na njezin doprinos zaposlenosti, razvoju pratećih industrija, poduzetništvu i BDP-u, postoje i važni ograničavajući čimbenici njenom rastu, prvenstveno ovisnost o uvozu repromaterijala kao i prekapacitiranost hrvatskih tiskara osobito kod proizvodnje valovite transportne ambalaže.

#### 4.2.4.5 Trendovi

Grafička industrija u Hrvatskoj imala je neprekinuti trend rasta sve do 2008. godine i bila je 275% veća nego u 2000. godini. Ovaj uzlazni trend prekinut je početkom gospodarske krize 2008. godine, a paradoksalna je činjenica da su, vjerojatno potaknuti uzletom iz prijašnjih godina, domaći proizvođači u branši baš u godinama prije krize značajno investirali u opremu. U tiskarsku opremu – strojeve prema dostupnim podacima iz Udruženja grafičko-prerađivačke industrije HGK u razdoblju 2001.-2010. godine uloženo je više od 958,75 milijuna USD što znači da je grafička industrija kod nas dobro opremljena, ali nedostaje marketinških aktivnosti s ciljem širenja poslovanja.

Osim gospodarske krize i brojni drugi čimbenici utječu na prilike i trendove u grafičkoj industriji, a mogli bi se razvrstati u nekoliko grupa:

- Globalizacija i pojačana međunarodna konkurencija
- Smanjenje potrošne tiskanih medija
- Tehnološki razvoj u djelatnosti
- Propisi o zaštiti okoline
- Prirodni resursi
- Porast cijena repromaterijala i energenata

Tiskari u Europi se suočavaju s konkurencijom iz zemalja u kojima su troškovi proizvodnje, posebice rada, niski. To je slučaj sa azijskim zemljama i kod proizvoda kod kojih rok isporuke nije presudan kao što su knjige, bilježnice, dnevnici i sl. što se bez problema uvozi iz primjerice Kine .

Konvencionalna grafička proizvodnja je u konstantnom opadanju – tisak novina, časopisa, magazina uzmiče pred novim virtualnim proizvodima, digitalnim medijima i e-portalima. To je vezano uz promjene u načinu života općenito – tradicionalne publikacije se pojačano zamjenjuju on line ili multimedijским publikacijama. Prema nekim prognozama novinske naklade bi mogle globalno pasti 30-40 %, a e-portali bi mogli dovesti do drastičnog pada naklada otisnutih knjiga. Međutim, novi poslovni modeli zasnovani na digitalnim medijima i interaktivnosti još nisu dokazali svoju održivost. Usprkos napadu digitalnih

medija, portala, tableta, gadgeta konvencionalno nakladništvo – knjige, novine još uvijek postoje u konvencionalnoj formi navodi u svom istraživanju Barišić (2011.)

Pojavljaju se nove, napredne tehnologije pa su tiskari često izloženi riziku prevelikog investiranja. Oni investiraju u svoje proizvodne kapacitete kako bi smanjili cijene i bili konkurentni na globalnom tržištu, a postavlja se pitanje ne samo kako i koliko investirati nego i krucijalno, da li uopće investirati. Konvencionalna offsetna tehnika koja je zasad i dalje neprikosnovena po kvaliteti otiskivanja, danas je toliko usavršena da je moguće izvesti cjelokupan kompleksni ambalažni proizvod u jednom prolazu stroja.<sup>8</sup>

Digitalni tisak je također tehnika budućnosti jer omogućuje riješiti specifične zahtjeve kao što su individualizacija, pokusne naklade, primjena novih otisaka npr. tisak velikih formata, tisak i malih naklada, tisak na nestandardnim materijalima. S obzirom na veličinu investicija u ovoj branši za očekivati je da će se u budućnosti različiti poslovi obavljati na jedinstvenim, integriranim i dobro opremljenim tiskarskim strojevima.

Za tiskarsku djelatnost ozbiljnu prijetnju mogu predstavljati propisi o zaštiti okoline. Zakonodavni instrumenti koji reguliraju ovu problematiku jesu Direktiva o emisiji otapala<sup>9</sup> i Direktiva o sprječavanju i kontroli ukupnog zagađivanja, ali njihova primjena utiče više na velike proizvođače nego na mala poduzeća u branši. Pojačana ekološka svijest javnosti pridonosi tome da se tisak na papiru povezuje sa zagađenjem i trošenjem prirodnih resursa.

Prirodni resursi igraju važnu ulogu u djelatnosti jer ona treba velike količine papira i energije. Istovremeno, struktura tržišta lanca opskrbe (između ostalog koncentracija proizvodnje papira) može imati utjecaja na sektor, a naročito tiskarski sektor. U oba scenarija pretpostavlja se da će biti nedostatka prirodnih resursa, uključujući naftu i papir, a problemi zaštite okoliša kao što su klimatske promjene i smanjenje šumskih površina će se nastaviti. Nadalje, kako je industrija papira jako koncentrirana, a to će se nastaviti i u doglednoj budućnosti, malim tvrtkama će biti sve teže pregovorima postići niske cijene. Cijena

---

<sup>8</sup> Prolaz stroja predstavlja broj koliko puta tretirani materijal mora proći kroz stroj da bi se kompletirala određena tehnološka operacija, npr. tisak colora -4 boje kada se radi na dvobojnom stroju znači da je potrebno 3 prolaza kroz stroj – prvi prolaz dvije boje, drugi prolaz dvije boje i treći prolaz lakiranje. Isto se može primijeniti na druge tehnološke operacije – npr. štancanje kutije na zaklopnjoj štanci je jedan prolaz, a ako ima preganja odnosno slijepog tiska onda se to na štanci mora napraviti u drugom prolazu stroja.

<sup>9</sup> Direktiva o emisiji otapala 1999/13/EC -u punoj primjeni od 2007. Regulira ograničavanje emisije hlapivih organskih spojeva koje nastaju upotrebom organskih otapala i utvrđuje granične vrijednosti tih emisija za proizvodne procese

industrijskih energenata povisila se u posljednjih 15 godina nekoliko puta. Udio repromaterijala u formiranoj cijeni usluge bio je 2005. godine 50%, a današnji udio kreće se u rasponu 80-85 % za glavninu grafičkih proizvoda.

Poduzeća u grafičkoj industriji koja su izdržala udare gospodarske krize i ostala u tržišnoj utakmici sada su suočena sa sve većim ulaskom informatike u proizvodne procese. Prema predviđanjima Žiljka (2005.) s Grafičkog fakulteta u Zagrebu, događaji u grafičkoj industriji su u potpunoj korelaciji sa razvojem računarstva. Budućnost tiskarstva uključuje i forsira XML tehnologiju, digitalno tiskarstvo, individualnost tiskarskog proizvoda, integraciju cijele proizvodnje od grafičke pripreme, tiska, grafičke dorade do procesa pakiranja i isporuke.<sup>10</sup> XML tehnologija se stavlja na vrh diskusije jer je ona ta kroz čije ideje će se objediniti promjene, razvoj, a time odrediti i budućnost tiskarstva. XML tehnologija se pojavila u vrijeme kada se može početi primjenjivati prijenos velike količine slikovnih informacija - a u tiskarskim standardima. Stvoren je novi jezik tiskarstva JDF ( Job Description Format )<sup>11</sup> u CIP3 i XML standardu pod kojim su svi novi strojevi za tiskarsku proizvodnju. Omogućuje se povezivanje signala sa strojnog dijela , baze podataka planiranja i upravljanja proizvodnjom

Bez ambicije ulaska u detaljne i tehničke pojedinosti svakog pojedinog segmenta tehnoloških novosti jer su promjene tako velike i značajne da ih samo grafički i informatički kompetentni stručnjaci mogu komentirati, u nastavku su navedeni neki od najznačajnijih (ili najzanimljivijih ).

#### 4.2.4.6 Pametna ambalaža

Povišenjem standarda u proizvodnji i razvojem različitih zahtjeva potrošača ambalaža danas mora obavljati veće i zahtjevnije zadatke nego prije. Pametna ambalaža je ona ambalaža koja osim temeljnih zadaća zaštite proizvoda ima i druge zadaće. Pametni sistemi pakiranja koriste se najčešće kod prehrambenih, farmaceutskih i sličnih vrsta proizvoda da bi olakšali

---

<sup>10</sup> XML je skraćenica od eXtensible Markup Language je jedan od najzastupljenijih jezika interneta i kodni sustav komunikacije koji povezuje različite uređaje, aplikacijske sustave i baze podataka

<sup>11</sup>JDF je standardizirani format koji omogućuje da se aspekti poslovnog upravljanja neprimjetno uklape u proizvodnju, omogućuje nadzor proizvodnje i integraciju između upravljanja narudžbama, planiranjem, proizvodnjom i kontrolom te proizvodnim resursima. CIP3 konzorcij je osnovan od strane Heidelberga, Manrolanda, Adobe i Agfe kao jakih proizvođača opreme za grafičku industriju i čija je misija usvajanje automatizacije u grafičkoj industriji.

korištenje proizvoda, očuvati njegovu kvalitetu i prenosili dodatne informacije o trenutnom statusu proizvoda. Postoje dvije temeljne podvrste pametne ambalaže: aktivna i inteligentna.

Aktivna ambalaža (Jakobek, 2010.) je podvrsta pametne ambalaže koja svojim sastavom aktivno djeluje na namirnice koje su zapakirane. Ova ambalaža je zamišljena tako da otpušta aktivne tvari u proizvod ili apsorbira štetne tvari iz proizvoda s ciljem da se osigura da će proizvod biti u dobrom stanju kad dođe do potrošača, a da pritom ne mijenja svojstva namirnica, da ne prikriva proces kvarenja već da ga sprečava. Među najvažnije vrste ubrajamo ambalažu sa sustavom smanjenja koncentracije kisika u pakiranju, smanjenjem koncentracije ugljičnog dioksida, vlage ili različite vrste antimikrobnih pakiranja koja sprečavaju rast mikroorganizama i time produžuju vijek trajanja zapakiranog proizvoda i osiguravaju njegovu sigurnost.

Slika 2: Primjer pametne ambalaže sa ugrađenim indikatorima koji upućuju na rok trajanja



Izvor: *Inteligentna ambalaža* dostupno na

<https://www.google.com/search?q=slika+Primjer+pametne+ambala%C5%BEe> , pristupljeno 26.09.2018.

Inteligentna ambalaža je vrsta pametne ambalaže koja korisniku omogućuje izravno praćenje informacija o proizvodu, o promjenama unutar pakiranja i podacima o proizvodnji. To omogućuju razni indikatori i senzori koji su ugrađeni u pakiranje . Postoji više podvrsta inteligentne ambalaže:

- interaktivna ambalaža ima na sebi ili u sebi indikatore koji na jednostavan način ukazuju da je došlo do promjene unutar pakiranja, npr. da je došlo do povećane koncentracije štetnih plinova, da je istekao rok uporabe, promijenila se temperatura ili je porasla koncentracija mikroorganizama u pakiranju.
- RFID sistemi (*eng. Radio – Frequency – IDentification*) apliciraju čipove na ambalažu ili sam proizvod i potom putem radio frekvencija prenose informacije o proizvodu.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> RFID je sistem prijenosa informacija o proizvodu putem radio frekvencija

Praćenje proizvoda putem ovog sistema također omogućuje zaštitu od krađe jer se putem matičnog *host* računala može saznati gdje se proizvod nalazi ili se na samom izlazu iz trgovine postavljaju senzori koji prate izlaz i alarmiraju prolaz neplaćenog proizvoda pošto se i sama kupnja upisuje na čip.<sup>13</sup>

Ovo područje pametne ambalaže se vrlo intenzivno razvija jer je tržište sve zahtjevnije, raste potražnja za što kvalitetnijim i svježijim proizvodima, a s druge strane proizvođači prehrambenih proizvoda bi htjeli da njihovi proizvodi imaju što duži rok trajanja na policama. Pametna ambalaža povećava troškove same ambalaže pa je komercijalna upotreba kompromis između troškova inovacije i koristi koje ta inovacija donosi. Osim postojećih u praksi isprobanih rješenja, postoje i neke ideje koje se tek razvijaju primjerice ugradnja u ambalažu biosenzora za toksičnu identifikaciju, mikrovalni indikatori jestivosti koji signaliziraju da je hrana koja se priprema u mikrovalnoj spremna za konzumaciju, označavanje i identifikacija proizvoda radiovalovima što bi moglo dovesti do preokreta u naplaćivanju u dućanima s namirnicama (alternativa konvencionalnim bar kodovima).

Sustavi pametne ambalaže se svakim danom sve više razvijaju, a usko su povezani i sa ekologijom, naime težište razvoja nije stavljeno samo na poboljšanja funkcionalnosti ambalaže već i na zbrinjavanje te ambalaže nakon korištenja, te upotrebu ekoloških i biorazgradivih materijala za pakiranje.

#### 4.2.4.7 Digitalni tisak

Digitalni tisak ne koristi ploče na način kao što to offset tisak radi, ali umjesto toga koristi toner kao u laserskim pisačima ili tekuću tintu kao u printerima velikog formata (Inkjet). Prednosti digitalnog tiska (*Biz direkt*, 2014.) najviše se ističu kad su potrebne male količine otisaka kao što bi bila naklada od 20 pozivnica ili 100 letaka. Važna prednost digitalnog tiska je i mogućnost tiska varijabilnih podataka (ime, adresa, barkod). Kada je svaki otisak različit digitalni tisak je jedina opcija. Time je otvoren put individualizaciji tiskarskog proizvoda. Individualizirani tisak će promijeniti tisak mnogih proizvoda: kataloga, brošura, specijaliziranih izdanja posebno u manjim nakladama.

Prema riječima Žiljka (2005.) *imat ćemo sve veći rast individualnog, pojedinačnog tiska naprimjer katalogi iz robnih kuća, katalogi skupih proizvoda, a sve to zbog kompjuteriziranog*

---

<sup>13</sup> Host je bilo koji uređaj povezan u računalnu mrežu (najčešće internet), a koji može korištenjem standardnih protokola ostvariti komunikaciju s drugim sličnim uređajima. Host je izraz iz engleskog jezika koji u kontekstu uređaja spojenog na računalnu mrežu još nema odgovarajući prijevod pa se koristi izvorni oblik izraza.



*praćenja kupaca. Možemo zbog toga očekivati osnivanje posebnih agencija koje će proizvoditi individualizirane novine i dostavljati ih određenom krajnjem kupcu. Dolazi do vremena prepoznavanja osobe kupca i prodavača preko dobro organiziranih relacionih baza podataka. Digitalno tiskarstvo i novi mediji jako su motivirajuće sredstvo masovnog osmišljanja novog grafičkog proizvoda. Tiskarstvo u budućnosti ulazi u nov prostor i nije, kako se mislilo, na zalazu metoda širenja informacija, već u ekspanziji sa najraznovrsnijim primjenama."*

Kombinacije digitalnih tehnika danas se koriste zbog mogućnosti kontrole troškova, izrade malih naklada i u tisku velikih formata. Napredak u kombiniranju raznih digitalnih tehnika ne znači nužno i stagnaciju razvoja i korištenja konvencionalnih tehnika. Upravo korištenjem i jednih i drugih postižu se najbolji rezultati i time se postiže konkurentnost modernog tiskarstva.

#### 4.2.4.8 Hibridne linije

Pod hibridnim linijama podrazumijevaju se strojevi spojeni u liniju koji za tisak koriste dvije ili više tehnika tiska ili kombinaciju doradnih procesa ( rezanje, štancanje, uvez ). Ove linije rade više radnih operacija u jednom prolazu stroja i računalno su upravljane. Hibridne linije jesu namjenski orijentirani tiskarski sustavi koji upotrebljavaju nekoliko tiskarskih tehnologija, nekoliko doradnih procesa te u završnici obavljaju pakiranje i adresiranje naprimjer. Za neki konkretan grafički proizvod pojedine se operacije se preskaču. Neke su operacije paralelne radi usuglašavanja brzina. Za sve to traže se grafičari sa visoko tehnološkim znanjima i sposobnostima prebacivanja s jednog posla na drugi. Budućnost se najavljuje u novom načinu "digitalnog upravljanja " tiskarskom proizvodnjom: sa bilo kojeg mjesta u bilo koje vrijeme. Komunikacija s kupcima: sa bilo kojeg mjesta u bilo koje vrijeme. Komunikacija sa agencijama koje postaju planeri i organizatori proizvodnje, natjecanje u borbi za posao izmiče tiskarama i prelazi u informacijski sustav agencija. Agencije postaju informacijsko središte znanja o sposobnostima tiskara. Mnoge se Gutenbergove stvari mijenjaju, ali količina grafičkog proizvoda raste u cijelom svijetu. Internet je unaprijedio glad za informacijom, a indirektno i pisanom informacijom. Količina tehnoloških promjena u grafičkoj industriji je golema i u direktnoj je korelaciji sa razvojem informatike i računarstva, a prema navodima prof. Žiljka (2005.) možemo se i zapitati *da li tehnologija slijedi trendove ili trendovi počinju jer se novosti dešavaju u tehnologiji?*

#### 4.2.4.9 SWOT analiza grafičke i ambalažne industrije

SWOT analiza predstavlja alat pomoću kojeg će se identificirati snage, slabosti, šanse i prijetnje poduzeću. Ovom analizom nastoji se formirati poslovna strategija kojom će se na najbolji način iskoristiti snage i šanse i eliminirati prijetnje i slabosti.

Snage:

- tisak je sredstvo za postizanje poslovnog cilja – otisak na ambalaži ili etiketa prodaje proizvod
- tiskani materijali su trajni, imaju tradiciju i vezani su uz kulturu
- poznata tehnologija
- velik broj proizvođača
- uključenost informatike u proizvodne procese
- velik izbor različitih tehnoloških rješenja

Slabosti:

- visoka cijena investicija u tehnologiju i brzi napredak tehnologije
- skupi energenti
- skupo zbrinjavanje otpada i prilagodba ekološkim standardima
- industrija je označena kao slabije profitna djelatnost
- sve starija radna snaga i u vezi s tim nedostatak obrazovanog kadra

Mogućnosti:

- automatizacija i robotizacija proizvodnih procesa
- hibridna grafička proizvodnja
- pametna ambalaža
- podjela rada i specijalizacija
- povezivanje s telekomunikacijskim sektorom
- dugoročnost poslovnih odnosa s kupcima i dobavljačima

Prijetnje:

- web i Internet- supstitucija tiskanih medija elektronskim
- ovisnost o uvozu repromaterijala -nestabilnost svjetskog tržišta
- kontrola cijena materijala

- moguće gašenje nekih tehnologija
- pad profitabilnosti grafičkih poduzeća
- suženje izvora financiranja

Opći zaključci SWOT analize grafičke industrije u Hrvatskoj pokazuju da su njene snage i prednosti jače od slabosti i poteškoća, a prilike i mogućnosti značajnije od prijetnji i opasnosti. U grafičkoj industriji u Hrvatskoj je nužno oblikovanje nove poslovne strategije kako bi se poduzeća u ovoj djelatnosti prilagodila tehnološkim i tržišnim promjenama te razvila svoje konkurentske prednosti. Poduzeća u grafičkoj industriji moraju otklanjati svoje slabosti imajući stalno na umu da se povećava broj visokoobrazovanog stanovništva, ljudi nastoje biti mobilni i imati tiskane materijale u što manjem obujmu, a sve starija čitalačka publika nije perspektiva.

Opći razvoj tržišta usmjerava proizvođače da proizvode jeftino i kvalitetno što treba biti orijentacija i grafičkih poduzeća pa će ona u budućnosti morati sve brže prilagođavati svoju veličinu, kapacitete, i angažman kapitala zahtjevima tržišta.

Perspektivu poduzećima u grafičkoj industriji pružaju nove tehnološke mogućnosti digitalnog višebojnog tiska na kvalitetnom papiru, još uvijek veća trajnost i vjerodostojnost tiskanih medija u odnosu na elektroničke i dugoročnost poslovnih odnosa s kupcima i potrošačima.

## 5. Financijska kriza

### 5.1. Financijska kriza na globalnoj razini

Svjetska ekonomska kriza (Felton, Reinhart, 2008.), stekla je i naziv *Prva globalna financijska kriza 21. stoljeća*, započela je početkom 2008. godine u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD). Manifestirala se prvo kroz probleme na tržištu nekretnina i sa njima povezanim kreditima. Unatoč državnim intervencijama tijekom 2008. godine kriza se proširila i zahvatila globalno financijsko tržište. U rujnu 2008. godine dolazi do pada vrijednosti na burzama diljem svijeta i kolapsa nekih od najvećih financijskih institucija. Pod krahom su se našle najveće financijske institucija SAD-a – Fannie Mae i Freddie Mac koje su raspolagale sa polovicom hipotekarnih kredita u SAD-u, zatim Lehman Brothers kao najveća kompanija i Washington Mutual kao najveća banka koja je ikad propala u SAD-u. Kriza financijskog sektora i njome izazvani poremećaji u kreditiranju imali su za posljedicu povećanu štednju, smanjenje ulaganja i pad globalne potražnje. Kao posljedica toga industrijska proizvodnja pada u periodu 2008 do

2009 godine za 13%. Sve to dovodi do propadanja gospodarskih subjekata, rasta nezaposlenost, rasta cijena i osiromašenja i pojedinca i društva. Kriza u Europi je sa bankarske krize prešla na krizu vanjskog duga pojedinih država Euro zone. Mnoge zemlje su nedugo nakon početka krize morale spašavati svoje banke od propasti i to koristeći se novcem poreznih obveznika., a najpoznatiji primjer je Grčka. Međunarodni monetarni fond i Europska komisija Grčkoj su dali veliku financijsku pomoć, ali i nametnuli rigorozan program odricanja kako bi mogla opet samostalno izići na financijska tržišta. Osim Grčke dužničku krizu imale su i Italija, Španjolska, Portugal, Island, Hrvatska i druge čiji je javni dug i proračunski deficit bio visok u odnosu na BDP.

Problemi koji su doveli do krize 2008. i urušavanja financijskog sustava, a svijet uveli u duboku krizu i recesiju mogu se definirati kao pretjerano zaduživanje, pogrešan i nemoralan sustav nagrađivanja bankarskih menadžera, slabu zakonsku regulativu i preuzimanje prevelikih rizika zbog pohlepe. Danas su po tim pitanjima poduzete određene reforme, ali nije isključena mogućnost nekih novih kriza i mogućeg spašavanja banaka.

## **5.2. Financijska kriza u Republici Hrvatskoj**

Krajem 2008. godine svjetska ekonomska kriza manifestirala se u Hrvatskoj, prvo zaustavljanjem gospodarskog rasta, zatim smanjenjem proizvodnje i potrošnje i konačno padom bruto domaćeg proizvoda (BDP). Između 1994. i 2008. hrvatsko gospodarstvo je iskazivalo relativno visoke stope ekonomskog rasta, a jedan od glavnih pokretača predstavljala je domaća potražnja, uglavnom bazirana na kreditima. Izvješće Europske komisije (European Commission, 2016.) za Hrvatsku objavljeno 2015.godine za period od 2008. do 2014. godine ukazuje da se realni BDP smanjio za više od 12%, a nezaposlenost se povećala sa 9% na 17%. Stanje se počelo popravljati koncem 2014 i početkom 2015.godine, ali prema procjenama Europske komisije bit će potrebno nekoliko godina da se proizvodnja vrati na razine prije krize. Kronologija hrvatske gospodarske krize je prikazana u tablici 26 po godinama od 2008. do 2015. godine.

Tablica 26: Kronologija hrvatske gospodarske krize po godinama

2008.	Koncem 2008. godine dok se svijetom već naveliko širi najveća financijska kriza od 1930. premijer Ivo Sanader prvi puta priznaje da su gospodarstvo i proračun u problemima što je dotad negirano
2009.	U srpnju 2009 premijer Sanader daje ostavku , a zamjenjuje ga Jadranka Kosor .Donosi se rebalans proračuna, uvodi krizni porez i povećava stopa PDV -a kako bi se povećali državni prihodi
2010.	U veljači 2010. DZS objavljuje da je BDP u 2009 . godini pao za 5,9 %.To je prvi godišnji pad gospodarstva od 1999. godine i najveći otkad DZS vodi te podatke
	Do kraja 2010. godine pad BDP se usporava, na nivou 2010. godine je pao za 1,2. Vlada najavljuje izlazak iz krize , ali guverner HNB Rohatinski smatra da je možda trebalo pozvati u pomoć MMF. „Krizu u Hrvatskoj nije generirana iz financijskog sustava, kao u svjetskom gospodarstvu, nego urušavanjem gospodarskog modela iz prethodnih deset godina, zasnovanog na priljevu inozemnog kapitala koji nije bio utrošen u izgradnju izvozno orijentirane, konkurentne ekonomije“ rekao je Rohatinski istaknuvši da bi u Hrvatskoj do krize došlo kad-tad, i da nije bilo svjetske.
2011-2012	U 2011 i 2012 nastavlja se trend pada BDP- u 2012 godini na nivou godine 2,2 % . Rejting agencije smanjuju rejting Hrvatske zbog nedostatka strukturnih reformi koje bi ubrzale izlazak Hrvatske iz recesije. Vlada i dalje projicira rast BDP .
2013.	U 2013 .godini BDP je na nivou godine pao 1 % , kreditni rejting se i dalje snižava ,, Pad BDP -a 11 kvartala zaredom, a sa stabilnom vladom dosad je nezabilježen u sa Ekonomskog instituta ekonomskoj povijesti, a s ovakvim ritmom Hrvatska ide prema bankrotu ,, upozorio je Željko Lovrinčević u Zagrebu.
2014.	U veljači 2015. DZS objavljuje da je BDP u četvrtom tromjesečju 2014. porastao 0,3% na godišnjoj razini , prvi puta nakon 12 kvartala pada, dok je u cijeloj 2014.-oj godini gospodarstvo palo 0,4%
2015.	U 2015.godini gospodarstvo raste ( 1,6% povećanje u odnosu na 2014.godinu što je prva godina rasta nakon šest godina recesije. Glavni generator rasta BDP je potrošnja kućanstava kao i kapitalne investicije.

Izvor: Kronologija hrvatske gospodarske krize po godinama, dostupno na

<https://www.tportal.hr/biznis/clanak/sest-godina-recesije-20141129> , pristupljeno 30.09.2017.

U 2015. godini Hrvatska je napokon izašla iz šestogodišnje recesije. Od ulaska Hrvatske u EU izvoz roba i usluga raste (9,2 %) i time u najvećoj mjeri doprinosi gospodarskom oporavku. Također je povećana domaća potražnja (osobna potrošnja bilježi rast od 1,2 %) Pozitivna kretanja u zapošljavanju, porezna reforma usmjerena povećanju raspoloživog dohotka stanovništva, pad cijena nafte – sve je to utjecalo na vraćanje optimizma i pomoglo oporavku osobne potrošnje kućanstava. Prema riječima Borisa Vujčića (2016.), guvernera Hrvatske narodne banke „ iako je riječ o pozitivnim pomacima u domaćoj ekonomiji, valja napomenuti kako je u razdoblju od 2008. do 2014. gospodarska aktivnost kumulativno smanjena za više od 12%, pa se unatoč ovoj pozitivnoj stopi rasta zadržala na znatno nižoj razini no što je bila prije krize. Hrvatsko gospodarstvo je u šest godina recesije mnogo učinilo da bi se odmaknulo od neodrživog modela rasta koji je obilježio razdoblje do 2008.godine. Ulazak u EU i otvaranje jedinstvenog tržišta stvorili su priliku koju su najviše iskoristila srednje velika poduzeća. Ipak, hrvatska gospodarska struktura još je uvijek relativno nepovoljna. Stupanj sofisticiranosti robnog izvoza i nadalje je nizak, a isto vrijedi i za dominaciju turizma u izvozu usluga. Za ubrzanje rasta potrebno je ovladati složenijim i naprednijim proizvodima i uslugama. Prvi korak na tom dugom i mukotrpnom putu treba biti otklanjanje prepreka koje poduzetnicima otežavaju poslovanje...“

Jedan od značajnih aspekata utjecaja krize na mala i srednja poduzeća je otežan pristup financiranju. Prema podacima Hrvatske udruge banaka, za mala poduzeća su se pojavom krize pojavila dodatna financijska ograničenja. U Hrvatskoj su ta financijska ograničenja bila kombinacija tzv. kreditnog loma i ostalih faktora koji reguliraju financijska tržišta.<sup>14</sup> Dodatna financijska ograničenja prema rezultatima ove analize nisu ozbiljnije ograničavala rast velikih poduzeća nakon što je prvi udar krize 2009. prošao, ali su se zato mala poduzeća susretala s financijskim ograničenjima sve do kraja 2012. godine. Tomu su pridonijele i institucionalne slabosti kao što su neučinkovite predstečajne nagodbe, skupi stečajevi, nedostatak kolaterala – sve je to pridonijelo otežanom pristupu malih poduzeća bankama i povećanju rizika.

Postoje razne vrste poslovnih kriza – kriza tržišnog položaja, kriza razvoja, financijska kriza i sl. no bez obzira o kojoj vrsti krize se radi sigurno je da je svaka kriza vezana uz promjenu u gospodarskoj grani, promjenu tržišnog položaja, uz teške uvjete financiranja ili smanjenu proizvodnju. Ako se analizom podataka uoči da je poslovanje tvrtke problematično, to je

---

<sup>14</sup> Kreditni lom je slučaj jakog i trajnog zaoštavanja uvjeta pristupa kreditima uslijed nelikvidnosti banaka, nepoznavanja tržišta, neučinkovitog rješavanja insolventnosti, izmjena propisa i dr.

svakako učinjeno prekasno jer je u velikoj većini slučajeva riječ o krizi koja je zahvatila poslovanje puno ranije, a nije na vrijeme dijagnosticirana. U takvim situacijama uprava tvrtke bi trebala reagirati već na prve simptome krize. Upravo po toj brzini reagiranja za jedne će se naći izlaz iz krize, a za druge ne, a svako kašnjenje će samo povećati troškove i produžiti vrijeme izlaska iz krize sa veoma neizvjesnim rezultatima. Priznavanje postojanja problema u poslovanju prvi je korak suočavanja s krizom. Velik je broj simptoma koji upućuju na kriznu situaciju : smanjena ili ugrožena likvidnost, mala profitabilnost odnosno gubitak, dugotrajni gubitak profitabilnosti, smanjivanje tržišnog udjela, slaba produktivnost, tehnološko zaostajanje i sl. Prepoznavanjem simptoma krize moguće je ustanoviti njene uzroke.

### 5.3. Utjecaj financijske krize na grafičku i ambalažnu industriju

U drugoj polovici 2008. godine u grafičku industriju je stigla gospodarska kriza i prekinula petnaestogodišnje razdoblje rasta i uspona. Krizom je naročito pogođena tiskarska industrija ( pad proizvodnje časopisa, novina i sl. ) dok u ambalažnoj industriji nije zabilježen toliki pad proizvodnje jer su se veliki ambalažeri poput DS Smitha Belišće okrenuli izvozu. Ambalažna industrija je i bez gospodarske krize usko vezana za prerađivačku industriju – kupci ambalažne industrije su mahom poduzeća iz prerađivačke industrije, najznačajnija su iz prehrambene i farmaceutske industrije. Svaki potres na njihovom tržištu odražava se i na stanje u ambalažnoj industriji. O padu fizičkog obujma u grafičko -prerađivačkoj industriji govore podaci Hrvatske gospodarske komore, Sektor za industriju obrađeni zaključno sa rujnom 2015. godine

Grafikon 11 : Kretanje fizičkog obujma proizvodnje valovitog papira i kartona te ambalaže od papira i kartona 2010.-2015. (1-9)



Izvor: HGK, Sektor za industriju, dostupno na <https://www.hgk.hr/s-indstrija-i-it/analize-i-publikacije>, 12.01.2017

Grafikon 12: Kretanje fizičkog obujma proizvodnje tiskanih komercijalnih kataloga 2010.-2015. (1-9)



Izvor: HGK, Sektor za industriju, dostupno na <https://www.hgk.hr/s-indstrija-i-it/analize-i-objave>, 12.01.2017.

U uvjetima takvog pada potražnje i bez obzira na dobru tehnološku opremljenost, grafičari i tiskari jednostavno nemaju dovoljno posla. Sindikat grafičke i nakladničke djelatnosti (2009.) upozorava da su u problemima, proizvođači, distributeri strojeva i radnici. Usljed krize u poduzećima jača trend zapošljavanja ljudi na određeno (prema nekim podacima i do 85 % svih zaposlenih). Prema Krajačiću (2009.) cijene tiskarskih proizvoda padaju (prema nekim podacima 10-15%). Kako bi osigurale popunjenost kapaciteta neke tiskare pribjegavaju i suicidalnom smanjenju cijena i tako stvaraju nered na tržištu. Poduzeća iz djelatnosti pokušavaju opstati smanjenjem broja zaposlenih i pronalaženjem tržišnih niša, a pojedina se i udružuju u grupacije kako bi racionalizirale proizvodnju, smanjile uska grla u proizvodnji i bolje se pozicionirala na tržištu. Tako su se npr. 2009. godine tiskare Kratis, Gipa i Bauer udružile u tiskarsku grupaciju Printera grupa. Ovakva udruženja funkcioniraju po principu strateškog saveza – zajedničkim djelovanjem međusobno dopunjuju proizvodne programe, racionaliziraju troškove i nabavu i objedinjuju znanja u tehnologiji i proizvodnji. Primarna svrha takvog udruživanja nije bila proširenje opsega poslovanja već racionalizacija poslovanja i prilagodba udarima ekonomske krize.

Prema riječima Naprte (2012.), člana Udruženja grafičko-prerađivačke industrije HGK „kineski ideogram za krizu znakovito ima dva podznaka od kojih jedan znači opasnost, a



drugi šansu – tj. krize u svakom slučaju natjeraju ljude da daju sve od sebe kako bi ih prebrodili. Čini mi se da će to odlučiti i o našem slučaju, odnosno da će se borba za položaj (preživljavanje) na tržištu snažno zaoštriti. Tu će svakako biti u prednosti one firme koje su i do sada ulagale u suvremene tehnologije i nova znanja, odnosno koje su svoj položaj na tržištu izborile visokom kvalitetom i nižim cijenama, razumnim ulaganjima (pa i u osobne potrošnje) te koje su već do sada upoznale inozemna tržišta i stekle određeni položaj na njima.“

S obzirom na prekapacitiranost u grafičkoj i tiskarskoj industriji Hrvatske jedina šansa je da se branša značajnije okrene izvozu svojih proizvoda i usluga, a za područje proizvodnje ambalaže najbolje rješenje bi bilo da se pokrene domaća prerađivačka industrija jer ona može najviše apsorbirati domaće proizvodne kapacitete.

## **6. Slučaj – Poduzeće „Kromopak d.o.o.“**

Jedan od ciljeva istraživanja u ovom radu je analizirati utjecaj poslovne krize na grafičko poduzeće i modele upravljanja u kriznim situacijama. Poduzeće koje služi kao primjer iz prakse je Kromopak d.o.o. Valpovo Tiskara i kartonaža. Kromopak d.o.o. spada u kategoriju malih poduzeća u privatnom vlasništvu i kroz dva desetljeća poduzeće je prošlo sve faze životnog i razvojnog ciklusa i razdoblja uspona i padova. Na primjeru ovog poduzeća i analizom realnih situacija iz života nastoji se istražiti pokazatelje, okruženje, okolnosti i uzročno-posljedične veze uspona i propasti jednog malog poduzeća iz grafičke industrije.

### **6.1. Opis poslovanja i povijest**

Društvo Kromopak d.o.o. je osnovano 15. travnja 1990. godine i upisano u sudski registar pod imenom „Helvetic trade d.o.o.“, poduzeće za unutrašnju i vanjsku trgovinu i usluge Belišće. Osnivači društva bili su Gordan Jakšić i Davor Lalić, tada dvadesetogodišnjaci zaposleni u tadašnjem Kombinat u Belišće. Obojica su radila na prodaji ambalaže za Kombinat, jedan na tržištu Republike Slovenije, a jedan na tržištu Republike Srbije. Uočili su potencijal za prodaju ambalaže ugostiteljskim objektima za dostavu hrane i objektima brze hrane koji su se tada tek pojavljivali kod nas, a kutije za pizzu i organizirana dostava postojali su tek u većim gradovima. Svoju ideju su tada prezentirali svojim rukovoditeljima jer je Kombinat bio u

moгуćnosti proizvoditi i prodavati takvu ambalažu ali nije bilo sluha za ove „novotarije“. Smatrajući da se radi o velikoj poslovnoj prilici, daju otkaz u Kombinat u 1992. za 5000 DEM kupuju prvi stroj – Knjigotiskarski stroj Albert koji je bio stariji od njih obojice.<sup>15</sup> Stroj su smjestili u jednu drvnicu u ulici M. Gupca u Valpovu (drvnicu je bila u dvorištu obiteljske kuće obitelji Papić) te započeli proizvodnju kutija za pizzu i kutija za cipele od triplex kartona.<sup>16</sup> Kutije za pizzu su prodavali po pizzerijama diljem Republike Hrvatske, a kutije za cipele je kupovao tadašnji Kvalitet d.d. Vinkovci. Budući da su o grafičkoj proizvodnji znali malo morali su se proučiti. U drvnicu su dolazili stručnjaci iz tadašnjeg Litokartona d.d. Osijek kako bi ih naučili osnovama zanata. Ekonomisti po struci i bez nekog značajnijeg tehničkog predznanja učili su doista od početka, doslovno od toga s koje strane se ulaže papir u stroj. Korak po korak proizvodnja je krenula, narudžbe su bile sve veće pa su u travnju 1994. godine vlasnici društva donijeli odluku o promjeni imena, djelatnosti i sjedišta poduzeća. Aneksom ugovora o osnivanju društvo mijenja ime u Kromopak d.o.o. tiskara i kartonaža te seli sjedište u Valpovo gdje pristupa osnivanju proizvodnog pogona.

Poduzeće se smjestilo u Valpovu, Dravska 10 u zgradi stare Kooperacije pored željezničke pruge koja je zahtijevala detaljno renoviranje. Zgrada je dok je bila u upotrebi služila za otkup i skladištenje žita. Površina prvobitne zgrade bila je oko 900 m<sup>2</sup> i u prvom koraku uređene su dvije kancelarije i proizvodni pogon. U tim prvim danima nije bilo dovoljno novca, ali je bilo puno entuzijazma pa su mnoge poslove na uređenju zgrade obavili i sami vlasnici i tadašnji malobrojni djelatnici zajedničkim snagama. Širenjem proizvodnje 1997. pristupilo se dogradnji i izgrađena je nova proizvodna hala površine 900 m<sup>2</sup> i uređeno industrijsko dvorište sa parkiralištem i press-kontejnerom.<sup>17</sup> Dvije godine poslije uslijed širenja poslovanja pojavio se ponovno nedostatak prostora i kupljena je montažna proizvodna hala površine 250 m<sup>2</sup>. Proizvodnja se u to vrijeme odvijala u smjenama, a prostor je bio potreban za skladištenje ulazne sirovine – paleta s papirom i kartonom. U to vrijeme stalnog rasta predviđalo se da i taj prostor neće biti dovoljan pa je poduzeće od grada Valpova otkupilo gradsko zemljište uz željezničku prugu za potrebe buduće izgradnje.

Od 1994. godine do 2015. godine kad je proglašen stečaj poduzeća vlasnici društva su uspjeli kupiti vlastitu poslovnu zgradu i oformiti vlastiti proizvodni pogon sa strojnim parkom,

---

<sup>15</sup> Današnja protuvrijednost 5000 DEM je otprilike 18.000,00 kuna

<sup>16</sup> Triplex karton ( kromo karton, puni karton ili ambalažni ) je karton najzastupljeniji u offset tisku , može biti raznih debljina i gramatura, bijeli ili sivi, s premazom ili bez, koristi se za izradu ambalaže u kozmetičkoj, farmaceutskoj, prehrambenoj industriji, omogućuje razna rješenja u tisku

<sup>17</sup> Press kontejner je zatvoreni specijalni kontejner za odlaganje i sabijanje otpadnog papira

vozilima, skladištem i vlastitim grafičkim dizajnom. Ukupna vrijednost tih ulaganja procjenjuje se na oko 17.000.000,00 kuna.

U istom periodu društvo je zapošljavalo uvijek između 25 i 50 radnika ovisno o tome kakva je bila potreba. Zaposlenici su bili većinom mlađe dobne strukture i bila je prisutna određena fluktuacija zaposlenih, ali je dvadeset zaposlenika bilo u poduzeću od početka do kraja.

U periodu od 1995.-2000. godine u sastavu Kromopaka bila je i maloprodaja – Supermarket Valpovo koji je zapošljavao sedam ljudi u vlastitom prostoru u centru Valpova, a tome se pribjeglo zbog tada uobičajenog načina naplate potraživanja – kompenzacije. U to vrijeme rasta proizvodnje i teškoća sa naplatom poduzeće je kroz maloprodaju dolazilo do gotovine i to je i funkcioniralo do pojave velikih trgovačkih lanaca. Od osnivanja društvo je u privatnom vlasništvu i to od strane više suvlasnika (osnivači i njihove supruge, svi su bili zaposleni u Kromopaku ).

Društvo je upisano u Sudski registar rješenjem Trgovačkog suda broj Tt-95/1209-2 pod matičnim brojem subjekta MBS 030013591.

Temeljni kapital iznosi 2.421.800,00 kuna

Tvrtka/naziv: Kromopak d.o.o. tiskara i kartonaža

Skraćeni naziv: Kromopak doo

Sjedište: Valpovo, Dravska 10

Društvo je bilo registrirano za obavljanje slijedećih djelatnosti:

- Proizvodnja proizvoda od papira i kartona
- Izdavačka djelatnost
- Tiskanje novina
- Knjigoveški i završni radovi
- Priprema i izrada tiskarske forme
- Ostale usluge u vezi s tiskanjem
- Proizvodnja igara i igračaka
- Završni građevinski radovi
- Trgovina na veliko
- Trgovina na malo
- Djelatnosti pakiranja
- Vanjska trgovina
- Tiskanje časopisa, karata, knjiga, brošura, kataloga

- Umnožavanje snimljenih zapisa
- Malogranični promet
- Proizvodnja električne opreme
- Ostala raznovrsna proizvodnja
  - \* Cestovni prijevoz
  - \* Fotografske djelatnosti
  - \* Građenje , projektiranje, nadzor

Grana djelatnosti : 21.21.0. Proizvodnja valovitog papira i kartona te ambalaže od papira i kartona.

Društvo ima slijedeći proizvodni program:

a) osnovni proizvodi

- \* ambalaža
  - ambalaža od punog kartona
  - ambalaža od valovitog kartona
  - kaširana ambalaža
  - papirna ambalaža
  - spiralna ambalaža
  - ambalaža za svježnu hranu
  - ambalaža za poklone
  - specijalna ambalaža
  
- \* papirne čaše s tiskom
- \* etikete i naljepnice
- \* knjige, časopisi, brošure, oglasnici
- \* promotivni proizvodi
  - svjetlosni displayi od kartona
  - kartonski displayi, reklamni kartoni, kartonske police
  - sjenila za automobile
  - katalozi, prospekti i sl.
  - ekskluzivne vrećice
  - reklamna ambalaža
  - reklamne društvene igre

- kalendari
- rokovnici, mape , planeri i sl.
- \* program poslovnih poklona
- \* uredska i školska galanterija (samo u segmentu papira i kartona)
- \* dekorativni proizvodi od papira i kartona
- \* društvene igre

b) proizvodi u suradnji s kooperantima

- \* transportna i spiralna ambalaža
- \* jumbo plakati

Tehnologije koje postoje u Kromopaku d.o.o. jesu dizajn, grafička priprema, digitalni tisak, offset tisak, flexo tisak, knjigovez i kartonaža.<sup>18</sup> Glavna tehnologija koja se koristi u poduzeću je offsetni tisak. Kromopak d.o.o. posjeduje proizvodni, skladišni i kancelarijski prostor ukupne površine 2020 m<sup>2</sup>, a ukupna površina parcele iznosi 2700 m<sup>2</sup>. Površina novokupljenog zemljišta uz željezničku prugu je 3076 m<sup>2</sup>. Zemljište je kupljeno od Grada Valpova za moguće proširenje prostora i pogona, ali se zbog gospodarske situacije nije kretalo u projekt izgradnje. Kromopak d.o.o. posjeduje certifikat upravljanja kvalitetom ISO 9001.

Period 1995.-2008. godine obilježava intenzivni rast i razvoj. Kromopak d.o.o. posluje stabilno, ukupni prihodi imaju rastući trend, a rezultat poslovanja je pozitivan. Proizvodnja diktira stalna ulaganja – kupuju se novi strojevi i oprema, montažna hala površine 200 m<sup>2</sup>, teretna vozila i sve to uglavnom iz kreditnih sredstava.<sup>19</sup> Poduzeće se u tom razdoblju već zadužilo kod banke za 6.700.000,00 kuna. Cijelo vrijeme je poslovna banka bila Privredna banka d.d. Zagreb i nije bilo problema s odobravanjem kredita koji su se uredno vraćali jer je poslovanje teklo redovito. U tom vremenu naručivali su se i proizvodili katalozi, prospekti, rokovnici, kalendari i raznovrsni reklamni materijali koji su bili profitabilni proizvodi za Kromopak d.o.o. i imali visoku dodanu vrijednost.

Kupci su bili mahom sva poduzeća na području Valpovštine i svi redovni kupci ambalaže. U vrijeme oko Nove godine u Kromopaku d.o.o. je znalo biti i po petnaest „sezonaca“ kako bi bilo dovoljno ruku za brojanje, pakiranje i dostavu kalendara, čestitki, blokova i rokovnika sa reklamom kupca .

<sup>18</sup> Popis strojeva koje je poduzeće posjedovalo je u poglavlju o tehnologiji

<sup>19</sup>U tom periodu između ostalog je najznačajnija investicija bila ulaganje u novu proizvodnu halu i kupovina tiskarskog stroja Roland vrijednog 1.600.000,00 kuna

Prvo iskušenje za Kromopak d.o.o. bilo je 2006. godine kada je došlo do nesuglasica između suvlasnika i izlaska dva suvlasnika iz poduzeća. Nesuglasice su nastupile jer su uslijed promijenjenih okolnosti poslovanja suvlasnici imali različito viđenje kako dalje. Zastoj je trajao oko pet mjeseci što se odrazilo na poslovanje te godine. Rješenje je ipak nađeno i u Kromopak d.o.o. je ušao novi suvlasnik koji je isplatio udjel prethodnicima i poslovanje se nastavilo. Suvlasništvo je uvijek mogući uzrok nestabilnosti ( to se desilo i sa ovim novim partnerstvom gdje je novi suvlasnik došao iz velikog poduzeća i pokazalo se da nema sluha za probleme u malim poduzećima ), ali u slučaju Kromopaka d.o.o. nije ono bilo presudno, a u početku stvaranja i razvoja poduzeća po mišljenju vlasnika je partnerstvo bilo i snaga Kromopaka d.o.o. jer su u tom vremenu svi suvlasnici udruženim snagama „gurali“ svoju poduzetničku misiju i viziju. Govoreći o misiji i viziji poduzeća, suvlasnik i osnivač Davor Lalić, (2010.) je optimističan: *„U tom periodu poplave malih privatnih poduzeća i uopće početka privatnog poduzetništva u nas i naša tvrtka je tražila svoje „mjesto pod suncem“. Oslanjajući se na vlastite snage upustili smo se u razvoj i izgradnju malog grafičkog poduzeća. U periodu od petnaestak godina izgrađen je vlastiti proizvodni pogon sa respektabilnim strojnim parkom, dostavnim vozilima i skladišnim prostorom.*

*Paralelno se razvijala i djelatnost grafičke pripreme i dizajna tako da danas možemo reći da smo tehnički i kadrovski osposobljeni za sve faze od ideje do gotovog proizvoda. Naša osnovna proizvodnja bazirana je na ambalaži ( sve vrste ambalaže od punog i valovitog kartona, kaširana, papirna i spiralna ambalaža, ambalaža za svježu hranu i ostala specijalna ambalaža ), zatim su tu knjige, brošure, oglasnici, etikete i naljepnice, papirne čaše s tiskom, razni promotivni proizvodi ( prospekti, katalogi, ekskluzivne vrećice, reklamna ambalaža, kalendari, rokovnici, mape, planeri ), program poslovnih poklona, uredska i školska galanterija, društvene igre i mnogi drugi proizvodi od papira i kartona. “*

Tržište Kromopaka d.o.o. je obuhvaćalo područje cijele Republike Hrvatske, a najzastupljeniji su bili u Zagrebačkoj i Osječko-baranjskoj županiji. Kupci su bili svi potrošači ambalaže, prerađivačka industrija, marketinške agencije. Svojim proizvodima opskrbljivali su neke od poznatih i zahtjevnih domaćih kupaca kao što su :

- ❖ Belišće d.d . Belišće,
- ❖ Hrvatska pošta d.d.,
- ❖ Saponia d.d. Osijek,

- ❖ Niveta d.d Osijek ,
- ❖ Karolina d.d. Osijek,
- ❖ Tele 2 d.o.o. Zagreb,
- ❖ Bruketa&Žinić d.o.o. Zagreb,
- ❖ Meteor d.d. Đakovo,
- ❖ Biljemarkant d.o.o. Osijek,
- ❖ Šafram d.o.o. Zagreb,
- ❖ Kandid d.d. Osijek,
- ❖ Encian d.o.o Donji Stupnik ,
- ❖ Kutjevo d.d. Kutjevo,
- ❖ Nova Đakovčankad.o.o.Đakovo,
- ❖ Jamnica d.d Zagreb,
- ❖ Arabesca d.o.o Zagreb,
- ❖ Badel d.d. Zagreb,
- ❖ Vinarije Zdjelarević d.o.o.,
- ❖ Vinarije Josić,
- ❖ Erdutski vinogradi d.d.,
- ❖ Grafpex d.o.o. i drugi.

Osluškujući potrebe svojih kupaca razvijeni su i neki nove proizvode na području marketinga kao što su promotivni svjetlosni display-i, reklamni kartoni, kartonske display police od kartona ili kombinacije kartona i drveta ili metala i sl. koji su i zaštićeni i upisani u registar prijava industrijskog dizajna. U 2009. godini radili su na projektu dječjih igraonica - kompletnih trgovina – igračka od kartona koje su ekološki prihvatljive i nailaze na veliko zanimanje na tržištu.

Upravo u tome pravcu je poduzeće našlo svoje komparativne prednosti, jer usprkos konkurenciji velikih i dobro opremljenih poduzeća u ovoj branši koja se bave velikoserijskom proizvodnjom, poduzeće je imalo svoj dio tržišnog kolača. Osnovni su razlozi prilagodljivost zahtjevima kupaca, vlastiti dizajn i grafička priprema, izrada manjih serija kvalitetnih proizvoda, novi pristup i nova marketinška rješenja. Marketinške aktivnosti odvijale su se u sklopu prodajne službe poduzeća i ovaj dio poslovanja kreirali su sami vlasnici.

Broj kupaca se tijekom godina nije značajnije mijenjao i velik broj dugogodišnjih kupaca prerastao je u lojalne kupce. Jedino s velikim kupcima rade se godišnji ugovori, a za većinu kupaca nije bila ugovorena proizvodnja unaprijed već se proizvodilo prema narudžbi i potrebama kupaca.

Kao svoje najveće konkurente navodili su Print grupu d.d. Zagreb, Litokarton d.d. Osijek, Grafiku d.o.o. i Gradsku tiskaru d.d. Osijek, Zagraf Zagreb i dr. U poduzeću su bili dobro upoznati s konkurencijom i u određenoj mjeri je postojala suradnja u smislu zajedničkog odrađivanja poslova i kooperacije.

Poduzeće ima dugogodišnje dobavljače i rijetko su se mijenjali jer su održavani kvalitetni odnosi. Najznačajniji su dobavljači repromaterijala Europapier d.d. Zagreb, Belišće d.d. Belišće, Velpapir d.o.o. Zagreb, te dobavljači grafičkih usluga Scann studio d.o.o., Digitalni tisak d.o.o., Print grupa d.d. Grafik d.o.o., Grafpex, Veleform d.o.o., ZT Zagraf, Trgofortuna d.o.o., svi iz Zagreba. Od inozemnih dobavljača možemo izdvojiti jedino Gorenjski Tisk iz Kranja, Slovenija i Tvornicu kartona Umka iz Beograda, Srbija. Od Gorenjskog tiska se kupovala ponajprije oprema i strojevi, a iz Umke je dolazio karton. Poduzeće je bilo organizacijski podijeljeno na tiskaru, kartonažu i stručne službe. Svaka služba je imala svog voditelja, ali su gotovo sve odluke donosili ravnopravno suvlasnici. Suvlasnici su bili formalno istog obrazovanja i imali su svaki svoje područje stručnosti (ili sklonosti) ali su se odluke donosile dogovorno „za okruglim stolom“. Ostvarena dobit iz poslovanja je uglavnom ostajala u poduzeću tj. vlasnici je nisu koristili.

Poduzeće je zapošljavalo prosječno trideset djelatnika koji su mahom svi u poduzeću od samih početaka. Poduzetnici naglašavaju kako su mladi kolektiv jer je prosječna starost zaposlenika 35 godina. U tom smislu smatraju kako je kadrovski potencijal jedan od ključnih faktora njihova uspjeha na tržištu pa se trude razvijati pozitivnu radnu atmosferu i timski rad. Njihova poslovna politika usmjerena je na iskorištavanje komparativnih prednosti, stalna poboljšanja i modernizaciju proizvodnje kao i poticanje kreativnog rada jer u tome vide budućnost za poduzeće. U ostvarivanju svojih planova oslanjaju se isključivo na vlastite snage i dobru suradnju sa partnerima.

U 2009. godini su osjetili pad proizvodnje za cca 15 % što je uvjetovano padom potražnje za ambalažom jer je ukupna prerađivačka industrija u krizi. Recesija diktira gospodarskim subjektima štednju u marketinškim aktivnostima. Plan poslovanja u uvjetima krize bio je održanje postojećeg nivoa prihoda i očuvanje radnih mjesta.



Pojavom gospodarske krize 2008. godine za Kromopak d.o.o. nastupaju problemi. Prihodi poslovanja opadaju, dobit iz poslovanja nestaje jer su iz proizvodnog programa nestali profitabilni marketinški proizvodi. Uprava je sukladno s padom prihoda pokušala racionalizirati i smanjivati troškove, ukidala je neprofitabilne proizvode i mijenjala proizvodne programe i politiku cijena. Da bi popunio proizvodne kapacitete i zaposlio postojeće radnike Kromopak d.o.o. se okreće proizvodnji kaširane i valovite ambalaže gdje su profitne stope niske i gdje teško može konkurirati velikim poduzećima (npr. tadašnji Duropack Belišće d.d. ). Još jedan pokušaj pronalaženja tržišne niše je osnivanje lokalnih novina koje su se tiskale u Kromopaku d.o.o. U periodu 2009. -2012. u Kromopaku d.o.o. su se tiskale novine „Valpovština info“ koje su izlazile jednom tjedno i prodavale se na području Valpovštine. Novine su zapošljavale četiri novinara u redakciji i tiskale se u nakladi od 2000 primjeraka svaki tjedan. Projekt je bio i zanimljiv i dobro osmišljen, ali nije bio isplativ i nije imao podršku lokalne zajednice usprkos obećanjima pa su se novine nakon tri godine izlaženja ugasile.

Kromopakov tim grafičkih dizajnera je u to vrijeme pokušao osmisliti nove programe proizvoda od valovitog kartona pa su se pojavili namještaj od valovitog kartona (prilog br. 6.), igračke – kućice za djecu (prilog br. 14 ), i ostali proizvodni asortiman za igraonice, dječje vrtiće i sl. (prilog br. 7 ) te drugi slični proizvodi sa manje ili više uspjeha. To sve nije bilo dovoljno da vrati proizvodnju i ukupne prihode na dovoljnu razinu. Kako je Kromopak d.o.o. više godina poslovao u uvjetima gospodarske krize, to je potenciralo probleme u poslovanju:

- u području prodaje došlo je do pada tržišnog udjela i smanjenja narudžbi
- nedovoljan obrtni kapital društva dovodi do kašnjenja u isporukama i produženja proizvodnog ciklusa jer često nema mogućnosti za pravovremenu nabavku sirovina i repromaterijala za potrebe proizvodnje što dovodi do uskih grla proizvodnje, čekanja, praznog hoda, prekovremenih sati i sl.
- sve je dulje vrijeme vezivanja zaliha
- u području proizvodnosti dolazi do pada stupnja iskorištenosti kapaciteta i pada proizvodnosti te porasta fiksnih troškova

U tim uvjetima počinju problemi s likvidnošću, otplata kredita je sve teža, a financijski rashodi- kamate na kredite su sve veći jer se poseže za kratkoročnim kreditima za financiranje poslovanja. Uprava Kromopaka d.o.o. nije posezala za mjerama značajnijeg smanjenja broja zaposlenih dok god je bilo prisutno predviđanje i očekivanje oživljavanja gospodarske aktivnosti. Tijekom tih nekoliko godina vođeni su pregovori sa poslovnom

bankom o refinanciranju postojećih kreditnih obaveza i dugoročnijem financiranju, ali oni nisu urodili zadovoljavajućim kreditnim linijama za Kromopak d.o.o.

Uprava Kromopaka d.o.o. se 2013. godine obraća poslovnoj banci sa zahtjevom za reprogram kredita na deset godina i izrađuje plan restrukturiranja koji bi podržavao taj zahtjev. Međutim banka nakon dvadeset godina poslovanja sa Kromopakom d.o.o. ocjenjuje taj plan rizičnim i ne odobrava reprogramira kredita po zatraženim uvjetima. U listopadu i studenom 2014. godine Kromopak d.o.o. više ne može servisirati svoje obaveze i žiro račun je blokiran. Zbog navedenih činjenica ispunjeni su svi uvjeti za otvaranje postupka predstečajne nagodbe. Postupak je otvoren 24. studenog 2014. godine pred Nagodbenim vijećem u Zagrebu. Dana 14.siječnja 2015. godine održano je prvo ročište za utvrđivanje tražbina u postupku predstečajne nagodbe na kojem je utvrđen ukupni iznos tražbina svih vjerovnika u visini 13.256.051,98 kuna.

Tablica 23: Pregled obaveza tvrtke u prijedlogu predstečajne nagodbe

<b>NAZIV OBAVEZE</b>	<b>SALDO 30.09.2014</b>	<b>UDIO</b>
KREDIT PBZ- HAMAG 618.000 EUR	4.507.142,97 kn	34,10
KREDIT PBZ-ROLAND 1 600.000 KN	465.162,22 kn	3,50
KREDIT PBZ ŽUPANIJSKI	360.290,81 kn	2,70
DUGOROČNI ZAJAM VLADO JERBIĆ	1.797.400,00 kn	13,60
<b>DUGOROČNE OBAVEZE UKUPNO</b>	<b>7.129.996,00 kn</b>	<b>53,90</b>
OBAVEZE PO OKVIRNOM KREDITU PBZ	1.084.152,85 kn	8,20
OBAVEZE PREMA DOBAVLJAČIMA	3.744.348,28 kn	28,20
		5
OBAVEZE PREMA ZAPOSLENIMA	239.236,71kn	1,80
		00
OBAVEZE ZA POREZE I DOPRINOSE	821.600,62 kn	6,12
OBAVEZE ZA KAMATE	233.217,52 kn	1,70
OSTALE KRATKOROČNE OBAVEZE	3.500,00 kn	0,08
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE UKUPNO</b>	<b>6.126.055,98kn</b>	<b>46,10</b>
<b>OBAVEZE UKUPNO</b>	<b>13.256.051,98 kn</b>	<b>100,00</b>

Izvor : Financijski podaci Kromopak d.o.o., obrada autora

Sukladno Zakonu o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi napravljen je plan financijskog restrukturiranja i izvršen izbor mjera, a nakon izvršene analize poslovanja i tržišne pozicije. Osnovna pretpostavka financijskog restrukturiranja je reprogram kredita kod Privredne banke d.d. Zagreb kao najvećeg vjerovnika na 1+8 godina uz otpis kamata. Za sve ostale vjerovnike predviđena je mjera otpisa redovnih i zateznih kamata te odgoda dospelosti obaveza prema sporazumu o predstečajnoj nagodbi. Osim navedenih mjera smanjenja i reprogramiranja dugova predviđena je i prodaja dijela strojeva i opreme iz osnovnih sredstava koja nisu adekvatno iskorištena (Kromopak d.o.o. je koncem 2014. godine imao u evidenciji opreme i strojeva koji su zbog preorijentacije proizvodnje i nedovoljne iskorištenosti izdvojeni iz upotrebe i namijenjeni prodaji u ukupnoj knjigovodstvenoj vrijednosti od 1.886.645,49 kuna )

Zbog nemogućnosti nagodbe sa bankom kao najvećim vjerovnikom predstečajna nagodba je propala i postupak je obustavljen 3.lipnja 2015.godine.

Time je izgubljena i zadnja šansa za opstanak Kromopaka d.o.o. i 30. rujna 2015. godine Trgovački sud u Osijeku otvorio je stečajni postupak. Postupak je okončan 19.09.2018.godine – prodana su vozila u vlasništvu poduzeća i nešto opreme i s tim sredstvima se nitko od vjerovnika nije mogao značajnije namiriti. Najvrjednija imovina poduzeća – poslovna zgrada prodana je na sedmom ročištu u studenom 2017. godine kad je vrijednost višestruko pala.

## **6.2. Financijska performansa**

Financijska analiza poduzeća sastoji se od horizontalne, vertikalne analize bilance i računa dobiti i gubitka i analize financijskih pokazatelja. Financijskim pokazateljima iskazuju se međusobni odnosi različitih financijskih veličina i služe kao alat pri izboru investicija, za predviđanje financijskih problema ili usporedbu poslovanja poduzeća. Kod analize financijskih pokazatelja potrebno je uzeti u obzir da njihova vrijednost može ovisiti o odabranim računovodstvenim politikama promatranog poduzeća. Detaljna horizontalna i vertikalna analiza podataka računa dobiti i gubitka i bilance za period 2005. - 2014. godina napravljena je u poglavlju analize ovog rada, dok su pojedini financijski pokazatelji korišteni kako bi se jasnije dočarala slika financijskog „zdravlja“ poduzeća Kromopak d.o.o.

Poduzeće je u svim promatranim godinama do 2014. poslovalo pozitivno, ali sa malim dobitkom i na granici rentabilnosti. U strukturi prihoda i rashoda glavni udio su imali poslovni prihodi i rashodi. Prihodi su do 2008. godine imali trend rasta što se poklapa sa početkom gospodarske krize i u nijednoj godini poslije ta razina prihoda prije krize nije dostignuta.

Što se tiče podataka bilance konstanta je za cijeli period prilično stalan udio dugotrajne imovine u aktivi što znači da je je poduzeće stalno investiralo u imovinu. Ukupne obaveze od 2008. godine imaju tendenciju rasta što znači da se od 2008. godine poduzeće sve više zaduživalo kako bi se nadoknadili minusi iz poslovanja.

#### 6.2.1 Pokazatelji likvidnosti

Koeficijenti likvidnosti su pokazatelji koji govore o mogućnosti tvrtke da u vrlo kratkom roku prikupi novčana sredstva za podmirenje dospjelih obveza. Koeficijent tekuće likvidnosti definira se kao omjer kratkotrajne imovine ( imovine od koje se očekuje da će se pretvoriti u novac u roku od jedne godine ) i kratkoročnih obaveza ( obaveze čiji je rok dospijeca kraći od jedne godine ).U financijskoj je praksi uobičajeno da bi tekući omjer za proizvodna poduzeća morao biti veći od 2, naime zbog rizika unovčavanja pojedinih pozicija kratkotrajne imovine važno je s aspekta likvidnosti da vrijednost kratkotrajne imovine bude što veća od kratkoročnih obaveza. Koeficijent ubrzane likvidnosti ne bi smio biti manji od 1. U slučaju Kromopaka d.o.o. uočljivo je da su pokazatelji ispod poželjnih veličina. U tablicama 24 i 25 dan je prikaz pokazatelja likvidnosti za razdoblje od 2005. do 2014. godine.

Tablica 28: Koeficijent ubrzane likvidnosti za 2005. – 2014. godina

Godina	Brojnik	Nazivnik	Iznos
	Novac i potraživanja	Kratkoročne. obveze i vrem. razg.	
2005.	3030470	4339648	0,70
2006.	3599374	4427216	0,81
2007.	3962942	6502654	0,61
2008.	4849438	6701994	0,72
2009.	3212427	6303121	0,51
2010.	3598089	6037673	0,59
2011.	2681569	5787034	0,46
2012.	2930034	6399993	0,46
2013.	2777272	5083786	0,55
2014.	1803781	5535009	0,33

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o. , obrada autora

Prema službenim podacima FINE za 2015. godine objavljenima i dostupnima za obradu na mrežnim stranicama, fina.hr/publikacije i analize, prosječni koeficijent ubrzane likvidnosti za djelatnost proizvodnje papira i proizvoda od papira iznosio je 1,22, a prosječni koeficijent tekuće likvidnosti je iznosio 1,56.

Tablica 29: Koeficijent tekuće likvidnosti za 2005.-2014. godina

Godina	Brojnik	Nazivnik	Iznos
	Kratkotrajna imovina	Kratkoročne obveze	
2005.	3660812	4339648	0,84
2006.	4567705	4427216	1,03
2007.	4686645	6502654	0,72
2008.	5768941	6701994	0,86
2009.	5176438	6303121	0,82
2010.	5993990	6037673	0,99
2011.	4612660	5787034	0,80
2012.	6057801	6399993	0,95
2013.	7422973	5083786	1,46
2014.	5703317	5535009	1,03

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o., obrada autora

Koeficijent financijske stabilnosti predstavlja omjer dugotrajne imovine i kapitala i dugoročnih obaveza. Sa stajališta likvidnosti, povoljnije je za poduzeće da učešće dugotrajne imovine bude što manje u odnosu na dugoročne izvore financiranja koje predstavljaju kapital i rezerve te dugoročne obaveze. Naime, budući da se učinci uporabe dugotrajne imovine ostvaruju u roku dužem od jedne godine, njeno financiranje iz kratkoročnih izvora nije pravilno te može dovesti do problema sa likvidnošću. Stoga je bolje da ovaj pokazatelj ima što manju vrijednost jer to znači da poduzeće u većoj mjeri koristi dugoročne izvore za financiranje dugotrajne imovine. Ovaj pokazatelj može varirati u različitim djelatnostima.

Tablica 30 :Koeffcijent finansijske stabilnosti za 2005. - 2014. godina

Godina	Brojnik	Nazivnik	Iznos
	Dugotrajna imovina	Glavnica, rezerve. i dugor. obveze	
2005.	4516432	3837595	1,17
2006.	4328472	4468962	0,97
2007.	5070611	3254603	1,55
2008.	5458965	4525911	1,20
2009.	5494842	4368159	1,25
2010.	6284451	6240768	1,00
2011.	7174736	6000362	1,19
2012.	6683777	6341585	1,05
2013.	8336927	10676114	0,78
2014.	8815255	8983563	0,98

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o. , obrada autora

Sa stajališta kreditnog rizika povoljnije je da pokazatelji likvidnosti imaju što veće vrijednosti dok isto ne mora biti optimalno sa stajališta profitabilnosti ( moguće je da će previše sredstava biti vezano u radnom kapitalu, za što je potrebno osigurati sredstva koja mogu biti skuplja od koristi postignutih viškom likvidnosti ). Kod procjene ovih pokazatelja treba uzeti u obzir i industriju u kojoj poduzeće posluje.

#### 6.2.2 Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti mjere koliko se poduzeće financira iz vlastitih, a koliko iz tuđih izvora financiranja. Ova skupina pokazatelja daje informaciju o sposobnosti poduzeća da podmiri svoje obaveze. U tablicama 27, 28, 29, 30 dan je prikaz pokazatelja zaduženosti za razdoblje od 2005. do 2014. godine prema podacima poduzeća Kromopak d.o.o., obrada autora.

Tablica 31: Koeficijent zaduženosti 2005. - 2014.

Godina	Brojnik	Nazivnik	Iznos
	Ukupne obveze	Ukupna imovina	
2005.	7687555	8177244	0,94
2006.	8403258	8896178	0,94
2007.	9259891	9757257	0,94
2008.	10639542	11227906	0,95
2009.	9198979	10671280	0,86
2010.	10790399	12278441	0,88
2011.	10272961	11787396	0,87
2012.	11221890	12741578	0,88
2013.	13107973	15759900	0,83
2014.	13038949	14518572	0,90

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o. , obrada autora

Tablica 32: Koeficijent vlastitog financiranja 2005.- 2014.

Godina	Brojnik	Nazivnik	Iznos
	Glavnica	Ukupna imovina	
2005.	489688	8177244	0,059
2006.	492920	8896178	0,055
2007.	497366	9757257	0,051
2008..	588363	11227906	0,052
2009.	1472301	10671280	0,137
2010.	1488042	12278441	0,121
2011.	1514435	11787396	0,128
2012.	1519688	12741578	0,119
2013.	2651927	15759900	0,168
2014.	1479623	14518572	0,102

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o. , obrada autora

Tablica 33: Koeficijent financiranja 2005. – 2014.

Godina	Brojnik	Nazivnik	Iznos
	Ukupne obveze	Glavnica	
2005.	7687555	489688	15,69
2006.	8403258	492920	17,04
2007.	9259891	497366	18,61
2008.	10639542	588363	18,08
2009.	9198979	1472301	6,24
2010.	10790399	1488042	7,32
2011.	10272961	1514435	6,78
2012.	11221890	1519688	7,38
2013.	13107973	2651927	4,94
2014.	13038949	1479623	8,81

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o., obrada autora

Tablica 34: Faktor zaduženosti 2005. – 2014.

Godina	Brojnik	Nazivnik	Iznos
	Ukupne obveze	Neto dobit i amortizacija	
2005	7687555	470156	16,35
2006	8403258	762611	11,01
2007.	9259891	512031	18,08
2008.	10639542	1183959	8,98
2009.	9198979	1250053	7,35
2010.	10790399	732600	14,72
2011.	10272961	811721	12,65
2012.	11221890	641463	17,49
2013.	13107973	16902	775,53
2014.	13038949	-	

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o., obrada autora

Koeficijent zaduženosti pokazuje koliko se poduzeće koristi zaduživanjem, odnosno u kojoj mjeri koristi financijsku polugu, a veći odnos duga i imovine predstavlja veći financijski rizik. Koeficijent vlastitog financiranja govori o stupnju financiranja imovine iz vlastitih izvora (kapitala i rezervi). Za koeficijent financiranja je poželjno da bude što manji jer inače upućuje na moguće poteškoće pri vraćanju kredita. Faktor zaduženosti pokazuje koliko bi godina trebalo uz postojeće uvjete poslovanja i ostvarivanja dobiti kako bi se podmirile ukupne obveze. Kontrolna mjera za ovaj pokazatelj je 5 godina. Promatrajući tablice, uočava se da je koeficijent zaduženosti poduzeća Kromopak d.o.o. visok (veći od 0,5) kao i koeficijent vlastitog financiranja nizak (puno manji od 0,5) što znači da je poduzeće prezaduženo i oslonjeno na tuđe izvore. Prema službenim podacima FINE objavljenima na mrežnim stranicama, dostupnima za obradu i analize, prosječan faktor zaduženosti u djelatnosti proizvodnje papira i kartona za 2015. godinu iznosio je 4,14 godina, a pokazatelji Kromopaka d.o.o. u svim promatranim godinama višestruko premašuju ovaj kontrolni broj. Povećano korištenje duga kao sredstva financiranja znatno povećava rizik poslovanja što se na primjeru Kromopaka d.o.o. pokazalo točnim. Naime, budući da je kamata fiksni trošak, može se dogoditi da u uvjetima kad se prihodi društva smanjuju (npr. u slučaju ekonomske krize) dobit prije poreza i kamata padne ispod razine potrebne za pokrivanje troška kamata.

### 6.2.3 Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti mjere koliko efikasno poduzeće koristi svoje resurse, odnosno mjere sposobnost poduzeća da efikasno pretvori svoje resurse u prihode ili novac i vrijeme potrebno



da poduzeće plati svoje obaveze. Načelno se preferira veća vrijednost pokazatelja koji mjere koeficijent obrtaja zato što ona ukazuje na efikasnije upravljanje imovinom poduzeća i na manju potrebu za angažiranjem kapitala koji stvara dodatne troškove. U slijedećim tablicama prikazani su dobiveni rezultati pokazatelja aktivnosti.

Tablica 35: Koeficijent obrtaja ukupne imovine i prosječno vrijeme obrta ukupne imovine

Godina	Brojnik	Nazivnik	Iznos	Prosječno vrijeme obrta ukupne imovine
	Ukupni prihodi	Ukupna imovina		
2005.	12520198	8177244	1,53	238
2006.	11348048	8896178	1,27	287
2007.	13908719	9757257	1,42	257
2008.	15898516	11227906	1,41	258
2009.	14819291	10671280	1,39	262
2010.	9887870	12278441	0,80	456
2011.	10717838	11787396	0,91	401
2012.	8975089	12741578	0,70	521
2013.	9286500	15759900	0,59	619
2014.	7862111	14518572	0,54	676

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o. , obrada autora

Tablica 36: Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine i prosječno vrijeme obrta kratkotrajne imovine

Godina	Brojnik	Nazivnik	Iznos	Prosječno vrijeme obrta kratkotrajne imovine
	Ukupni prihodi	Kratkotrajna imovina i vremenska razgraničenja		
2005.	12520198	3660812	3,42	106
2006.	11348048	4567705	2,48	147
2007.	13908719	4686645	2,96	123
2008.	15898516	5768941	2,75	132
2009.	14819291	5176438	2,86	127
2010.	9887870	5993990	1,64	222
2011.	10717838	4612660	2,32	157
2012.	8975089	6057801	1,48	246
2013.	9286500	7422973	1,25	292
2014.	7862111	5703317	1,38	264

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o. , obrada autora

Tablica 37: Koeficijent obrtaja potraživanja i prosječno vrijeme naplate potraživanja

Godina	Brojnik	Nazivnik	Iznos	Prosječno vrijeme obrta potraživanja
	Prihodi od prodaje	Potraživanja		
2005.	12197255	2887814	4,22	86
2006.	11108413	3593172	3,09	118
2007.	13554621	3954441	3,43	106
2008.	15540064	4840253	3,21	113
2009.	13947767	3206614	4,34	84
2010.	9528591	3593383	2,65	138
2011.	10019788	2672811	3,75	97
2012.	8636739	2911039	2,96	123
2013.	8964645	2751268	3,26	112
2014.	7689542	1763300	4,36	84

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o. , obrada autora

Za ovu skupinu pokazatelja poželjno je da poprimaju što veće vrijednosti što znači da je vrijeme vezivanja imovine u danima što kraće odnosno da je što kraće vrijeme naplate potraživanja. Neefikasna upotreba imovine nameće dodatne troškove i vodi nižoj profitabilnosti kapitala.

Tablica 38: Koeficijent obrtaja zaliha i prosječno vrijeme obrta zaliha

Godina	Brojnik	Nazivnik	Iznos	Prosječno vrijeme obrta zaliha
	Prihodi od prodaje	Zalihe		
2005.	12197255	630341	19,35	19
2006.	11108413	968331	11,47	32
2007.	13554621	1083702	12,50	29
2008.	15540064	919502	16,90	22
2009.	13947767	1913281	7,28	50
2010.	9528591	2345171	4,06	90
2011.	10019788	1931091	5,18	70
2012.	8636739	3127767	2,76	132
2013.	8964645	4645701	1,93	189
2014.	7689542	3899536	1,97	185

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o. , obrada autora

Za ovu skupinu pokazatelja u primjeru poduzeća Kromopak d.o.o. zajedničko je da je da su niski tj. da je velik broj dana vezivanja i ukupne imovine i potraživanja . Prema podacima FINE prosječno vrijeme naplate potraživanja za djelatnost proizvodnje papira i proizvoda od papira iznosi 77,19 dana ( Kromopak d.o.o. 84 ), a koeficijent obrtaja ukupne imovine iznosi 1,01 (Kromopak d.o.o. 0,54 ) što upućuje na neefikasno upravljanje imovinom. Što se tiče plaćanja dobavljačima 2015. godine je prosječno vrijeme bilo 54,84 dana u djelatnosti proizvodnje papira i proizvoda od papira, a za dobavljače Kromopaka d.o.o. su već prilikom ugovaranja traženi duži rokovi i prosječno je vrijeme plaćanja za dobavljače iznosilo 75 do 120 dana. Stanje se nešto popravilo nakon stupanja na snagu Zakona o financijskom poslovanju i Ovršnog zakona, ali su tada već počeli problemi s likvidnošću za Kromopak d.o.o. i podmirivanje obaveza je postajalo sve neurednije.

#### 6.2.4 Pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti mjere sposobnost poduzeća da generira profit na temelju uloženog kapitala, odnosno investirane imovine. Kako je profit rezultat i cilj ukupnog poslovanja, profitabilnost najdirektnije pokazuje uspješnost poslovanja kao najvažniju upravljačku funkciju. Za poduzeće su povoljnije veće vrijednosti pokazatelja jer ukazuju na veću vrijednost koja ostaje poduzeću nakon pokrivanja troškova.

Tablica 39: Rentabilnost kapitala (ROE)

<b>Godina</b>	<b>Brojnik</b>	<b>Nazivnik</b>	<b>Iznos</b>
	<b>Netto dobit</b>	<b>Glavnica</b>	
2005.	12134	489688	0,0247
2006.	3232	492920	0,0065
2007.	62565	497366	0,1257
2008.	35999	588363	0,0611
2009.	11738	1472301	0,0079
2010.	15740	1488042	0,0105
2011.	26393	1514435	0,0174
2012.	5253	1519688	0,004
2013.	16902	2651927	0,006
2014.	-	1479623	-

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o. , obrada autora

Tablica 40: EBIT marža

Godina	Brojnik	Nazivnik	Iznos
	Dobit prije poreza i kamate	Poslovni prihod	
2005.	291286	12197255	0,0239
2006.	243702	11108413	0,0219
2007.	404510	13618320	0,0297
2008.	429977	15851907	0,0271
2009.	452990	14620344	0,0310
2010.	395907	9789422	0,0404
2011.	403959	10617838	0,0380
2012.	843195	8975089	0,0939
2013.	511612	9286500	0,0551
2014.	593881	7862111	0,0755

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o. , obrada autora

Veća vrijednost EBIT marže je povoljnija jer poduzeću ostaje veći dio prihoda nakon pokrivanja poslovnih troškova, ali je bitno i ovaj pokazatelj analizirati kroz vrijeme jer može ukazati na promjene u konkurentskom položaju. Prema podacima FINE za 2015.godinu u djelatnosti proizvodnje papira i proizvoda od papira prosječna EBIT marža je iznosila 4,53% i Kromopak d.o.o. se u većini promatranih godina uklapa u tu sliku.

Tablica 41: Zaposleni i bruto plaće te ukupni prihod po zaposlenom 2005. – 2014.

ZAPOSLENI I BRUTTO PLAĆE 2005-2014

GOD.	BROJ ZAPOSLENIH	BRUTTO PLAĆE	UKUPNI PRIHOD	BRUTTO PLAĆA PO ZAPOSLENOM	UK.PRIHOD PO ZAPOSLENOM
2005	36	1.887.131,00	12.520.198,00	4.368,35	347.783,27
2006	37	2.433.888,00	11.348.048,00	5.481,73	306.704,00
2007	36	2.435.423,00	13.908.719,00	5.637,55	386.353,30
2008	38	2.544.757,00	15.898.516,00	5.580,61	418.382,00
2009	30	1.891.455,00	14.819.291,00	5.254,04	493.976,36
2010	19	1.114.449,00	9.887.870,00	4.887,93	520.414,21
2011	22	957.275,00	10.717.838,00	3.626,04	487.174,45
2012	22	1.227.832,00	9.099.808,00	4.650,88	413.627,63
2013	22	1.530.920,00	9.458.509,00	5.798,94	429.932,22
2014	22	1.670.799,00	7.882.617,00	6.328,78	358.300,77

Izvor : Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o. , obrada autora

Ukupan prihod po zaposlenom u djelatnosti proizvodnje papira i proizvoda od papira iznosi za 2015. godinu 428.086,00 kuna, a prosječna mjesečna neto plaća 3.495,00 kuna (službeni podaci FINE za 2015. godinu ) pa je Kromopak d.o.o. po ovim pokazateljima sličan prosječnim podacima za djelatnost .

### **6.3. Tehnološka performansa**

#### 6.3.1 Tehnologija u poduzeću Kromopak d.o.o.

Osnova proizvodnog programa poduzeća Kromopak d.o.o. bila je proizvodnja ambalaže od punog kartona (kromo-kartona) i kaširane ambalaže. Glavne tehnologije koje su zastupljene u poduzeću Kromopak d.o.o. jesu offsetni tisak, fleksotisak, digitalni tisak, knjigovez i kartonaža sa svim pripadajućim tehnikama – kaširanje, štancanje, rezanje, biganje, savijanje, lijepljenje, perforiranje, uvez i dr. U tisku je najviše zastupljen offsetni tisak.<sup>20</sup>

Sam proizvodni sustav poduzeća Kromopak d.o.o. može se podijeliti na tri dijela:

- priprema tiskovne forme
- tisak
- dorada

Priprema tiskovne forme je početna proizvodna faza u kojoj se sadržajno oblikuje proizvod u konačni oblik, a obuhvaća obradu slike i teksta koja se radi na računalima. Uklapanjem obrađenih slika i teksta u programima za prijelom dobiva se konačan izgled stranice nakon čega se pristupa montaži. Nakon montaže ovi se dokumenti osvjetljavaju da bi se dobili filmovi ( CTF Computer to film stariji sistem ) ili se šalju na CTP uređaj za izradu tiskovne forme (CTP- Computer to plate suvremeniji postupak )- u poduzeću Kromopak d.o.o. su postojala oba sistema. Po izvršenoj montaži arci se printaju kako bi se provjerio raspored stranica, moguće pogreške te sama boja otiska konačnog proizvoda. Ovjereni „isprinti“ predstavljaju referencu za slijedeću fazu tiska. Uspješnost i kvaliteta u tisku ovisi o raspoloživoj tehnologiji, ali i educiranosti zaposlenih koji uz potrebna znanja iz struke moraju biti i dodatno informatički educirani.

Grafička dorada obuhvaća završne procese u tiskarskoj proizvodnji, manipulaciju i operacije uveza knjiga i finalizacije proizvoda, kao i preradu i doradu papira, kartona, ljepenki. U ovoj fazi grafički proizvod dobiva svoj konačni izgled. Grafička dorada može se podijeliti na:

---

<sup>20</sup> Detaljnije pojašnjenje navedenih proizvodnih operacija nalazi se u prilogima rada- Opis tehnoloških postupaka navedenih u radu

- Knjigovešku doradu – sabiranje, savijanje, lijepljenje, šivanje, obrezivanje; meki, tvrdi, klamani ili spiralni uvez; perforiranje
- Kartonažnu doradu – savijanje, biganje, obrezivanje, kaširanje, lijepljenje
- Preradu papira i folija

U poduzeću Kromopak d.o.o. su postojale sve navedene proizvodne cjeline. U vremenu rasta poslovanja postojala je i tendencija da se pogon opremi tehnološki za svaku, pa i najmanju proizvodnu operaciju kako poduzeće ne bi ovisilo o kooperantima .

### 6.3.2 Poslovi pripreme

Poslovi pripreme u Kromopaku mogu se podijeliti u dvije grupe:

1. Poslovi grafičke pripreme
2. Poslovi tehničke pripreme

Grafička priprema podrazumijeva niz stručnih radnji pomoću kojih dizajnerska rješenja dovodimo do konačnog tiskanog proizvoda. Za kvalitetnu grafičku pripremu potrebno je i znanje o svim tehnikama tiska i dorade proizvoda kao i poznavanje osobina materijala na koji se tiska. Grafička priprema uključuje unos i prijelom teksta, skeniranje i obradu slika, montažu fotografija, korekturu teksta za tisak i sl.

Poslovi koji su se obavljali u ovom dijelu su:

- Digitalna priprema tiskovnih formi  
Digitalno montiranje tiskovnih formi i priprema za osvjetljavanje offsetnih ploča
- Grafički dizajn -Izrada grafičkih rješenja po zahtjevima kupaca
- Strukturni dizajn  
Strukturno dizajniranje ambalaže, display polica i drugih proizvoda od kartona, te izrada tehničkih nacrti za alate za štancanje
- Razvoj novih proizvoda
- Instaliranje, podešavanje i održavanje IT opreme u poslovnom subjektu uključujući opremu za izradu tiskovnih formi i color management (CTP-Computer to plate).

Za obavljanje poslova grafičke priprema korišten je programski paket ADOBE CS 4

Za obavljanje poslova strukturnog dizajna i izrade dokumentacije za izradu alata za štancanje korišten je ARTIOS CAD proizvođača ESKO.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Esko – jedna od vodećih kompanija u svijetu na području oblikovanja ambalaže, pakiranja, rješenja za digitalni flexo i digitalnu doradu, paletizaciju, konstrukcijski dizajn, 3D vizualizaciju, ispis robnih marki i sl. Sjedište joj je u Gentu (Belgija) i zapošljava oko 1500 ljudi diljem svijeta

U ovom odjelu kontinuirano je radilo od dva do četiri zaposlena.

#### Tehnička priprema

Poslovi koji su se obavljali u okviru ove grupe su:

- Planiranje nabave repro-materijala
- Planiranje proizvodnje
- Izrada kalkulacija
- Propisivanje tehnologije izrade sa svim potrebnim tehničkim podacima za proizvodnju, te izdavanje radnih naloga
- Vođenje poslova kooperacije
- Vođenje poslova zaštite na radu
- Vođenje poslova sustava za osiguranje kvalitete

Kao pomoć u obavljanju poslova Tehničke priprema korišten je programski paket Microsoft Office u okviru kojeg su korištene posebno kreirane međusobno povezane tablice za vođenje različitih evidencija i kao pomoć pri planiranju i praćenju proizvodnje.

Tvrtka nije imala specijalizirani software za planiranje i praćenje proizvodnje koji bi objedinjavao sve poslove planiranja i praćenja proizvodnje, te povezivao proizvodnju i knjigovodstvo. Općenito se može reći da je tvrtka imala oformljen tim za grafičku pripremu koji je mogao ili trebao opsluživati i veću proizvodnju, a u uvjetima smanjenja narudžbi postao je teret za tvrtku. Radi se o grafičkim dizajnerima koji su imali i više plaće od prosjeka i koje se ne može baš jednostavno zamijeniti. Kako je kriza u poduzeću Kromopak d.o.o. eskalirala redom su napustili tvrtku ( ne samo tvrtku već i svoje mjesto i državu kako je već danas uobičajeno ).

#### 6.3.3 Popis osnovnih strojeva u poduzeću Kromopak d.o.o. s tehničko-tehnološkim karakteristikama

Grafička industrija je jedna od onih grana prerađivačke industrije u kojoj je tehnologija dominantan faktor razvoja i napretka. Činjenica je da se tehnologija u grafičkoj industriji neprestano mijenja, a u simbiozi s informatičkom tehnologijom može se reći da se u grafičkoj industriji danas događaju revolucije ravne revoluciji koja je nastala Gutenbergovim izumom tiskarskog stroja. Hrvatska grafička industrija prati te trendove. U tiskarsku opremu – strojeve prema dostupnim podacima iz Udruženja grafičko-prerađivačke industrije HGK u razdoblju 2001.-2010. godine uloženo je više od 958,75 milijuna USD što znači da je grafička

industrija kod nas dobro opremljena. Poduzeće Kromopak d.o.o. je cijelo vrijeme investiralo u strojeve i modernizaciju pogona, većinom se radilo o rabljenim strojevima jer su novi bili preskupi za poduzeće. Poduzeće je posjedovalo slijedeće značajnije strojeve:

## 1. Offsetni tisak

### 1.1 Roland 704

- Broj bojnih agregata : 4
- Broj lak agregata : 1
- Tip lak agregata : Vododisperzni
- Max. format tiska : 1040 x 740 mm
- Brzina : 6000 araka/h
- Broj izvršioca : 2
- Nabavna vrijednost : 1.600.000,00

### 1.2 Kor

- Broj bojnih agregata : 1
- Broj lak agregata : -
- Tip lak agregata : -
- Max. format tiska : 570 x 400 mm
- Brzina : 2500 araka/h
- Broj izvršioca : 1
- Nabavna vrijednost : 102.130,00

## 2. Flexo tisak – sloter

### 2.1 Combi press 400

- Broj bojnih agregata : 2
- Broj sloter agregata : 1
- Max. dimenzija ploče : 1700 x 800 mm
- Brzina : 5000 ploča/h
- Broj izvršioca : 2
- Nabavna vrijednost : 100.000,00

## 3. Digitalni tisak

### 3.1 Stroj digitalni tisak Xeikon 500 D

- Širina materijala u roli : 500 mm
- Max. dimenzija tiska : 472 x 4000 mm



- Brzina tiska : 4000 stranica A4 obostrano
- Broj izvršioca : 1
- Nabavna vrijednost : 323.000,00

#### 4. Kaširanje

##### 4.1 Poluautomatska kaširka - Mering 86

- Radna širina : 1000 mm
- Max. dimenzija ploče : 1400 x 1000 mm
- Brzina : 500 ploča/h
- Broj izvršioca : 3
- Nabavna vrijednost : 71.056,00

##### 4.2 Manuelna kaširka

- Radna širina : 1000 mm
- Max. dimenzija ploče : 2000 x 1000 mm
- Brzina : 250 ploča/h
- Broj izvršioca : 3
- Nabavna vrijednost : 44.750,00

#### 5. Štancanje

##### 5.1 Zaklopna štanca – ML 10

- Max. dimenzija ploče : 1000 x 700 mm
- Brzina : 500 ploča/h
- Broj izvršioca : 1
- Nabavna vrijednost : 102.000,00

##### 5.2 Zaklopna štanca – ML 14

- Max. dimenzija ploče : 1400 x 1000 mm
- Brzina : 500 ploča/h
- Broj izvršioca : 1
- Nabavna vrijednost : 156.842,00

-

##### 5.3 Cilindar štanca – SBG

- Max. dimenzija ploče : 720 x 520 mm
- Brzina : 500 ploča/h
- Broj izvršioca : 1
- Nabavna vrijednost : 51.360,00

## 6. Priprema materijala – rezanje

### 6.1 Stroj za rezanje Schneider Senator 92

- Max. dužina reza : 920 mm
- Max. dimenzija materijala : 920 x 920 mm
- Brzina : 150 odreza/h
- Broj izvršioca : 1
- Nabavna vrijednost : 262.345,00

### 6.2 Stroj za rezanje Seypa Perfecta 115

- Max. dužina reza : 1150 mm
- Max. dimenzija materijala : 1150 x 1150 mm
- Brzina : 150 odreza/h
- Broj izvršioca : 1
- Nabavna vrijednost : 35.000,00

## 7. Knjigovežnica

### 7.1 Stroj za savijanje araka Stahl 66

- Max. format arka : 660 x 1100 mm
- Mogućnost savijanja : 6 x paralelno + 3 x poprečno
- Brzina : 4.000 araka/h
- Broj izvršioca : 2
- Nabavna vrijednost : 44.500,00

### 7.2 Stroj za savijanje araka Stahl 66

- Max. format arka : 520 x 720 mm
- Mogućnost savijanja : 6 x paralelno + 1 x poprečno
- Brzina : 4.000 araka/h
- Broj izvršioca : 2
- Nabavna vrijednost : 42.350,00

### 7.3 Stroj za izradu klamanih tiskovina Harris

- Broj radnih stanica : 6 + korice
- Max. format tiskovine : A3 (297 x 420 mm)
- Brzina : 3.000 kom/h
- Broj izvršioca : 4
- Nabavna vrijednost : 175.000,00

## 8. Dorada

### 8.1 Stroj za konturno rezanje kartona i papira i pjenastih materijala Kongsberg

- Dimenzija radne plohe : 1680 x 2190 mm
- Max. brzina rezanja : 50 m/min
- Broj izvršioca : 1
- Nabavna vrijednost : 815.139,00

Ovdje su navedeni neki od najznačajnijih strojeva za proces proizvodnje koji je po tehnološkoj opremljenosti bio zaokružen, ali nisu svi strojevi radili punim kapacitetom. Tiskarski strojevi su imali nizak stupanj iskorištenosti kapaciteta ( do 50%), a u doradnim poslovima je bila veća iskorištenost kapaciteta, pa čak i uska grla proizvodnje.

6.3.4 Analiza tehnoloških mogućnosti poduzeća u proizvodnji kromo i kaširane ambalaže  
Osnova proizvodnog programa poduzeća Kromopak d.o.o. je proizvodnja kaširane ambalaže i ambalaže od kromo-kartona (punog kartona). Poduzeće je od samog početka ulagalo u opremu i strojeve kako bi mogla povećavati proizvodnju i po financijskoj vrijednosti i po volumenu. Tehnologija u ovoj branši je veoma skupa pa je poduzeće kupovalo i rabljene strojeve različite starosti i kapaciteta i s vremenom je došlo do disproporcija u kapacitetima pojedinih faza proizvodnje.

Predmet ove analize je pouzdano utvrditi stanje i mogućnosti tvrtke u proizvodnji kromo i kaširane ambalaže razmatrajući svaku tehnološku fazu pojedinačno.

### Offsetni tisak

Izvodi se na stroju Roland 704 sa 4 bojna agregata i agregatom za vododisperzno lakiranje u liniji :

- Format : 1040 x 740 mm
- Kapacitet : Ukupni prosjek 120.000 kutija/smjena
- Broj izvršioca : 2

Offsetni tisak kao tehnološka faza je najslabija i najskuplja faza, te faza koja u startu zahtjeva daleko najveća ulaganja. Po svojim raspoloživim kapacitetima višestruko nadmašuje ukupno ostvarivanu proizvodnju ambalaže u svim promatranim razdobljima te ostavlja prostora za vrlo veliko kvantitativno povećanje ukupne proizvodnje. Svojim

tehničko-tehnološkim mogućnostima u potpunosti zadovoljava zahtjeve kvalitete potrebne u proizvodnji kromo i kaširane ambalaže. Također kapacitet tiska po svojim maksimalnim mogućnostima višestruko nadmašuje maksimalne kapacitete ostalih tehnoloških faza. Ova faza odnosno stroj nije zahtijevala veća ulaganja osim redovitog održavanja.

### Kaširanje<sup>22</sup>

Izvodi se na dva stroja :

- a) Poluautomatska kaširka Mering 86
  - Format : 1000 x 700 mm
  - Kapacitet : prosječno 7.000 kutija/smjena
  - Broj izvršioaca : 3
- b) Manuelna kaširka
  - Format : 1000 x 700 mm
  - Kapacitet : prosječno 3.000 kutija/smjena
  - Broj izvršioaca : 3

Iako se kao tehnološka faza ne koristi u proizvodnji ambalaže od kromokartona, već samo kod proizvodnje kaširane ambalaže, ovakvo kaširanje predstavlja jedno od uskih grla u procesu proizvodnje. Sa svojim malim kapacitetom i visokim troškom radne snage po jedinici proizvoda u strukturi ukupnog proizvodnog troška u proizvodnji kaširane ambalaže, kaširanje ima znatan negativni utjecaj na konkurentnost tvrtke. Kod kaširanja je dodatna nepovoljna okolnost i ta što se tiskani materijal kašira na troslojnu valovitu ljepenku gdje se ljepilo nanosi na ravni sloj ljepenke po punoj površini, umjesto na dvoslojnu ljepenku gdje se ljepilo nanosi na valoviti sloj po vrhovima valova. Razlog tome je taj što nema dobavljača u poslovnoj okolini koji tvrtku može pouzdano snabdjevati dovoljno kvalitetnom dvoslojnom valovitim ljepenkom u formatu čija bi cijena bila niža od trenutne cijene troslojne ljepenke. Posljedica toga je 35 % veći utrošak ljepila za kaširanje što je dodatni negativni utjecaj na konkurentnost.

---

<sup>22</sup> Kaširanje je proces lijepljenja tiskanog arka na arak valovitog kartona radi postizavanja veće čvrstoće ambalaže. Pri tome su moguće razne kombinacije kaširanja s papirima, kartonima raznih vrsta i gramatura, kao i tipova valovite ljepenke, npr. dvoslojna, troslojna, E i B val, kao i troslojna sa PE slojem za zaštitu od vlage i masnoća u prehrambenoj industriji. Taj se proces odvija na stroju za kaširanje.

## Štancanje<sup>23</sup>

Štancanje se izvodi na 3 stroja :

- a) Heidelberg SBG (koristi se u proizvodnji ambalaže od kromokartona)
  - Format : 500 x 700 mm
  - Kapacitet : prosječno 20.000 kutija/smjena
  - Broj izvršioca : 2
- b) Zaklopna štanca ML 1040 (koristi se u proizvodnji kaširane ambalaže)
  - Format : 1000 x 700 mm
  - Kapacitet : prosječno 7.000 kutija/smjena
  - Broj izvršioca : 2
- c) Zaklopna štanca ML 14 (koristi se u proizvodnji kaširane ambalaže)
  - Format : 1400 x 1000 mm
  - Kapacitet : prosječno 7.000 kutija/smjena
  - Broj izvršioca : 2

Poslije tiska, štancanje je najsloženija tehnološka faza u procesu proizvodnje kromo i kaširane ambalaže te ima vrlo velik utjecaj na konačnu kvalitetu proizvoda. Strojevi za štancanje kojima tvrtka raspolaže po svojim tehničko tehnološkim karakteristikama u većem broju slučajeva ne mogu u potpunosti zadovoljiti visoke zahtjeve kvalitetnog štancanja ambalaže. Također ukupni raspoloživi kapacitet štanci ne zadovoljava potrebe tvrtke. Niti jedna od štanci nema mogućnost uklanjanja štancanog otpatka te je pored operatera potreban dodatni radnik na svakoj štanci koji ga ručno otklanja nakon štancanja. Ova tehnološka faza također zbog svog malog kapaciteta i visokog troška radne snage u strukturi ukupnog proizvodnog troška ambalaže ima znatan negativni utjecaj na konkurentnost tvrtke.

## Lijepljenje

Lijepljenje ambalaže obavlja se ručno u kooperaciji :

- Kapacitet : 4.000 kutija/smjena

---

<sup>23</sup> Štancanje je postupak izrezivanja kartona ili kaširanog valovitog kartona pomoću alata (štance) na strojevima za štancanje. U slučaju potrebe se na tiskane ili lakirane arke može nanijeti srebrna ili zlatna folija ili se uz pomoć posebno pripremljenih klišeja može izvoditi i postupak istovremenog toplotnog tiska folije i preganja (Preganje je postupak kojim se tiskovna forma otiskuje u podlogu i kombinira s bojom, često se upotrebljava za izradu tiskovnih korica, diploma, ukrasnih kutija i sl.).

Tehnološka faza lijepljenja svojim niskim kapacitetom u odnosu na sve ostale faze predstavlja najveću i nenadoknadivu prepreku ukupnom povećanju produktivnosti. Izvodi se isključivo ručno i sa većim brojem kooperanata, te je zbog toga kvaliteta neujednačena i na relativno niskoj razini. Također iz istog razloga lijepljenje je nedovoljno precizno da bi zadovoljilo zahtjeve ambalaže namijenjene za pakiranje na automatiziranim linijama. Kooperanti koji izvode fazu lijepljenja dislocirani su izvan proizvodnog prostora tvrtke te ih je potrebno dnevno servisirati što iziskuje dodatno angažiranje dva radnika i kombi vozilo u punom radnom vremenu. Također, iz istog razloga, proces je vrlo teško nadzirati. Ovo nije uobičajena praksa i poduzeće je imalo u planu investirati u stroj za lijepljenje kako bi ovu fazu proizvodnje riješilo na suvremeniji način.

### Konturno rezanje

Obavlja se na stroju za konturno rezanje kartona i papira i pjenastih materijala Kongsberg.

- Dimenzija radne plohe : 1680 x 2190 mm
- Max. brzina rezanja : 50 m/min
- Broj izvršioaca : 1

Pored materijala koji se primarno koriste u proizvodnji – papir i karton- ovaj stroj omogućuje i obradu drugih materijala (pjenasti materijali, tepisi, spužva, tekstil, koža, forex, kapafix, drvo, iverica i dr. ) što otvara dodatne mogućnosti izrade vrlo širokog spektra proizvoda. Također, uvođenjem ovog stroja u proizvodnju omogućena je promptna izrada uzoraka bez obzira na složenost oblika i strukture što predstavlja veliku uštedu vremena i novca, u kombinaciji sa strojem za digitalni tisak malih serija koji tvrtka posjeduje, ovaj stroj omogućuje proizvodnju vrlo širokog spektra konturno rezanih proizvoda sa tiskom i u malim serijama po konkurentnim cijenama bez obzira na složenost oblika i tiska. Bitno niža cijena gotovog proizvoda ostvaruje se i zbog toga što su proizvodi konturno rezani, a ne štancani, te na taj način nije potrebna izrada skupog alata za štancanje što predstavlja veliki fiksni trošak kod proizvodnje u malim serijama.

#### 6.3.5 Strojevi koji su nedostajali u procesu proizvodnje ambalaže

U procesu proizvodnje ambalaže (što je trebao biti “Cor Business” poduzeća) nedostajalo je nekoliko strojeva da bi se značajnije podigla produktivnost i kvaliteta, te smanjili troškovi radne snage materijala i potrebe za uslugama kooperanata. Ti su strojevi bili ujedno i najbitnija razlika između poduzeća Kromopak i uspješnije konkurencije

## 1. Automatski stroj za lijepljenje – ljepljiva

Faza lijepljenja je bila veliki problem. Izvodila se u potpunosti ručno i kod kooperanata. Glavni nedostaci su bili:

- vrlo mali maksimalni kapacitet lijepljenja u odnosu na potrebe i očekivanja kupaca, te u odnosu na kapacitet ostalih proizvodnih faza (2,5 x manji kapacitet u odnosu na kaširanje, 8 x manje u odnosu na štancanje, 30 x manje u odnosu na tisak)
- iz toga su proizlazili produženi rokovi isporuke što je često bio problem kod kupcima
- upitna i neujednačena kvaliteta
- bilo je nemoguće vršiti kontrolu kvalitete lijepljenja s obzirom da se faza lijepljenja izvodila kod velikog broja kooperanata i u kućnoj radinosti. Posljedica je bila povećani broj reklamacija kupaca
- s obzirom na ručnu izvedbu, preciznost je bila nedovoljna za ambalažu namijenjenu za strojno pakiranje na brzim automatiziranim proizvodnim linijama pa je samim time bio i ograničen broj kupaca ambalaže.

Jedna automatska ljepljiva ne bi mogla riješiti sve potrebe za lijepljenjem koje je tvrtka imala s obzirom na široku paletu različitih tipova lijepljenja koje su radili, ali ljepljiva radne širine 950 mm sa mogućnošću lijepljenja u 4 točke i lijepljenje materijala u rasponu debljine od 0,2 do 2,5 mm bi pokrila 80 % svih potreba za lijepljenjem. Kapacitet automatske ljepljive je cca. 40.000 proizvodnih jedinica u smjeni što bi riješilo nedovoljan tadašnji kapacitet i sve probleme oko rokova isporuke. Također, otpao bi trošak servisiranja kooperanata za što je bilo potrebno vozilo – kombi i 2 radnika. Ta 2 radnika bi se zaposlili na ljepljivi. Također bi se otvorila mogućnost osvajanja novih kupaca s obzirom da bi bili u mogućnosti proizvoditi ambalažu za pakiranje na brzim automatiziranim linijama.

## 2. Automatska ravna štanca

Faza štancanja izvodila se na 2 zaklopne stanice za štancanje krutih materijala (valovita ljepljiva) i na cilindar štanci za štancanje fleksibilnih materijala (papir i puni karton do 0,6 mm debljine).

Nedostaci kod zaklopnih štanci su bili slijedeći:

-dugo vrijeme pripreme alata i podešavanja štance kod izmjene naloga.

S obzirom da su se smanjivale serije kod naručivanja ambalaže, značajno se povećavao broj izmjena naloga na strojevima, te je iskoristivost strojeva sa dugim vremenom podešavanja značajno pala. Dešavalo se da je stroj tokom smjene duže vremena u fazi pripremanja nego u fazi rada.

-potreba za dodatnom radnom snagom koja je bila potrebna za ručno otklanjanje tehnološkog škarta nakon štancanja

-nedovoljan kapacitet obje štanice kako bi se zadovoljili često zahtijevani brzi rokovi isporuke. Ukupan kapacitet obje zaklopne stanice bio je 14.000 jedinica u smjeni.

Jedna automatska ravna štanica formata B1 zamijenila bi obje zaklopne štanice i u velikoj mjeri cilindar štancu. Njen kapacitet je cca. 3 x veći od kapaciteta obje zaklopnih štanica (cca 40.000 jedinica u smjeni). Također, broj potrebnih radnika sa tadašnja 2 operatera i 2 doradna radnika koji su bili potrebni za otklanjanje tehnološkog škarta, smanjio bi se na jednog operatera jer se kod automatske ravne štanice škart otklanja automatski bez potrebe za dodatnim radom nakon štancanja. Vrijeme potrebno za izmjenu naloga kod automatske ravne stanice je 3 puta kraće nego kod zaklopne štanice.

Po ovom konceptu zadržana bi bila jedna zaklopna štanica (veća) zbog mogućnosti štancanja proizvoda povećanog formata (udio od 5-8 % ukupnog posla na štancama). Također bi se zadržala cilindar štanica za iznimno male serije zbog jeftinijih alata u odnosu na alate za automatsku ravnu štancu.

Nedostatak ovog koncepta je taj što su alati za štancanje na automatskoj ravnoj štanci skuplji od običnih alata. Također bi se postojeći alati morali doraditi kako bi se mogli koristiti na automatskoj ravnoj štanci.

### 3. Automatska kaširka

Faza kaširanja izvodila se na 2 stroja – Na poluautomatskoj kaširki i manuelnoj kaširki.

Osnovni nedostaci kod faze kaširanja bili su slijedeći:

- Nedovoljan ukupni kapacitet (brzina kaširanja). Ukupan kapacitet kaširanja bio je 10.000 jedinica u smjeni
- Veliki broj potrebnih radnika za opsluživanje oba stroja (za svaki stroj potrebno je 3 radnika)



- Povećani utrošak ljepila zbog tehničke nesavršenosti takvih strojeva. Prosječni utrošak ljepila je bio 0,1 kg/m<sup>2</sup>)

U poduzeću Kromopak d.o.o. se razmišljalo o nabavi automatske kaširke radne širine 1 m koja bi donijela slijedeće prednosti:

- Zamijenila bi dosadašnja 2 stroja
- Povećala bi kapacitet lijepljenja na cca. 40.000 jedinica u smjeni
- Smanjio bi se potreban broj radnika sa tadašnjih 6 na 2
- Smanjio bi se utrošak ljepila za cca. 30% (na 0,065 kg/m<sup>2</sup>)

S ovakva tri stroja bitno bi se povećali i ujednačili kapaciteti svih faza proizvodnog procesa ambalaže sa tadašnjih 4.000 (lijepljenje) na cca 40.000 jedinica u smjeni. Smanjio bi se potreban broj radnika sa tadašnjih 12 na 5. također bi se uštedilo na repromaterijalu (ljepilu) za cca 30 %.

Ukupno ulaganje u ovakva tri rabljena stroja koji bi po svojim tehnološkim karakteristikama zadovoljavali potrebe tvrtke, a ujedno imali dobar odnos uloženog i dobivenog u to je vrijeme bilo cca. 150.000 do 200.000 EUR (1 mil. do 1,5 mil kuna).

Sa tim strojevima kapacitet proizvodnje bio bi značajno iznad dotadašnjeg, što bi zahtijevalo pronalaženje velike količine novog posla.

Pored navedenih prednosti treba napomenuti da nabavom linije za štancanje i lijepljenje kromo i kaširane ambalaže potreba za smanjenim brojem radnika ne bi uzrokovala otpuštanje istih, već bi se ti radnici rasporedili na poslove kaširanja u višesmjenskom radu, te na poslove sklapanja kartonskih polica što je drugi po važnosti segment proizvodnog programa tvrtke, a zahtjeva puno ručnog rada.

### 6.3.6 Pregled kapaciteta po tehnološkim fazama

Tehnološka Faza	Sadašnji kapacitet (kutija/smjena)	Broj izvršitelja	Kapacitet nakon ulaganja (kutija/smjena)	Broj izvršitelja
Offset tisak	120.000	2	120.000	2
Kaširanje	10.000	6	50.000	2
Štancanje	34.000	6	120.000	1
Lijepljenje	4.000	kooperanti	40.000	3

Ostvarena količinska proizvodnja u 2013. prema utrošku repromaterijala – usporedba sa maksimalnim kapacitetima

\*Ambalaža od kromokartona

Ukupno nabavljeno kartona za ambalažu od kromokartona:

110 t / 465.000 araka / god

Ukupno proizvedeno proizvoda:

75 t / 1.250.000 kutija / god

Maksimalni kapaciteti:

Offsetni tisak : 52 mil. kutija / god

Štancanje : 13 mil. kutija / god

Ljepljenje : 1,3 mil. kutija / god

\*Kaširana ambalaža

Ukupno nabavljeno valovite ljepenke za kaširanu ambalažu :

105 t / 265.000 m<sup>2</sup> / 490.000 ploča

Ukupno proizvedeno proizvoda:

70 t / 180.000 m<sup>2</sup> / 520.000 kutija

Maksimalni kapaciteti:

Offsetni tisak : 25 mil. kutija / god

Štancanje : 9 mil. kutija / god

Ljepljenje : 1,3 mil. kutija / god

Iz ovih pregleda vidljiv je veliki nesrazmjer u kapacitetima po pojedinim proizvodnim fazama što je u praksi dovelo do dužeg vremena proizvodnje, većih troškova i slabije konkurentnosti. Potrebna linija za štancanje, kaširanje i ljepljenje nikad nije nabavljena. Ulaganje je bilo veliko, poduzeće je već bilo prezaduženo, a banka je kreditiranje ocijenila rizičnim. S druge strane, pojavom gospodarske krize i sama količina proizvodnje se počela smanjivati pa je bilo upitno čime bi se zaposlili ti povećani kapaciteti. U godinama pred kraj poslovanja poduzeće je investiralo u stroj za konturno rezanje (plotter-cutter) koji je otvorio svojevrsnu tržišnu nišu – poduzeće se na tržištu profiliralo kao proizvođač konturno rezanih proizvoda velikih dimenzija (reklamni panoji, siluete, elementi za uređenje izložbenih prostora, štandovi, baneri, paletne zone i sl.) kao i kartonskih polica i displaya. Međutim, to nije bilo dovoljno kako bi se zaustavilo urušavanje proizvodnje i nadoknadilo nagomilane gubitke.

#### **6.4. Tržište**

Proizvodnja u poduzeću Kromopak d.o.o., a većinom i drugdje u grafičkim tvrtkama organizirana je kao proizvodnja po narudžbi i za poznatog kupca. Vrlo malo se proizvodilo za skladište, i to uglavnom za kupce s kojima su postojali ugovori o količinama proizvoda na godišnjem nivou i kod kojih je postojala potreba za skladištenjem ambalaže. Također se dešavalo da kupac naruči određenu količinu ambalaže i traži sukcesivne isporuke kroz dulji rok. Tada je bilo uputno npr. zbog jeftinijeg tiska tiskati veću nakladu, a isporučivati prema zahtjevu kupca sukcesivno kroz duži period. Iz takvih razloga su povremeno postojale zalihe gotovih proizvoda ili poluproizvoda, ali to je bila iznimka, ne pravilo. Poduzeće je gradilo svoj tržišni položaj na ponudi unikatne, ekskluzivne i komercijalne ambalaže što je ujedno bio i ograničavajući faktor jer tvrtka nije imala ujednačenu i kontinuiranu zaposlenost i bilo je teško osigurati dobru iskorištenost kapaciteta i planiranje proizvodnje (u mjeri u kojoj to ekonomično poslovanje zahtijeva). Glavni konkurenti poduzeća tvrtke bili su Grafičar Ludbreg d.d., Istragrafika Rijeka d.d. Oni su bili konkurenti jer su bili u istom proizvodnom programu, a zapravo se radilo o velikim tehnološki dobro

opremljenim tvrtkama koje rade industrijsku serijsku proizvodnju, dok je Kromopak d.o.o. tražio nišu u proizvodnji specifične i ekskluzivne ambalaže manjih serija. Ostali konkurenti su bili npr. Print grupa Zagreb d.d., Grafika d.o.o. Osijek., IBL d.o.o. Osijek, u samom početku poslovanja i Gradska tiskara Osijek d.d. i Litokarton Osijek d.d. Od početka poslovanja poduzeća Kromopak d.o.o. tržište se dosta promijenilo i to ne samo zbog utjecaja ekonomske krize, već i zbog činjenice da su sve hrvatske tvrtke u grafičkoj djelatnosti prekapacitirane te je došlo do nesrazmjera između ponude i potražnje i pada cijena. Tržište se preoblikovalo i pod utjecajem promjena u prerađivačkoj industriji koja je kupac proizvoda i usluga, a i zbog propasti i stečaja nekih velikih tvrtki.

Kromopak d.o.o. je bio vezan godinama uz neke stalne partnere, npr. većinu godina svog poslovanja bio je usko vezan za Kombinat Belišće – kasnije Duropack d.o.o. i Biljmerkant d.o.o. Osijek ( sve do stečaja tvrtke ), koji su bili ujedno i kupci i dobavljači i koji su poduzeću osiguravali i poslove svojih partnera. Duropack d.o.o. je primjerice kao velika tvrtka s velikim brojem kupaca ambalaže bio dobavljač kartona za Kromopak d.o.o. i tada je obostrani interes bio da se taj karton odradi kroz posao (tiskane arke za Duropack d.o.o.). Kromopak d.o.o. je npr. 2006. godine otiskao 710.165 tiskanih araka za Duropack d.o.o. za razne tvrtke iz prerađivačke industrije: Kutjevo d.d., Kandit d.d., Belje d.d., Đakovačka vina d.d., Borovo d.d., Erdutske vinograde d.d., Agrolagunu d.d., Marasku d.d., Iločke podrume d.d. i dr. Duropack d.o.o. je od tih tiskanih araka proizvodio kaširanu ambalažu tako da se može reći da je velik broj kutija s tiskom poznatih hrvatskih proizvođača u tom periodu potekao iz pogona poduzeća Kromopak d.o.o. Poduzeću je taj odnos odgovarao jer je u to vrijeme imao dobru zaposlenost tiskare i s Belišćem sigurnu naplatu. Poslije se ta situacija izmijenila i količina tiskanih araka se zbog promjene poslovne politike u Belišću sve više smanjivala. Slična situacija je bila i s Biljmerkantom d.o.o. Osijek koji je poduzeću Kromopak d.o.o. kao trgovačka kuća osiguravao i repromaterijal i poslove svojih kupaca koji su svi redom bili iz prerađivačke industrije. Također bez Biljmerkanta d.o.o. ne bi bio realiziran projekt „Igraonice za djecu“, koji je u Hrvatskoj odrađen u pet navrata. Projekt je prvi put implementiran 2006/2007 godine i naišao je na pozitivan odjek kod svih sudionika – ravnatelja i teta u vrtićima, djece i roditelja. Radi se o proizvodnji kartonskih trgovina- igraonica za djecu sa kartonskim proizvodima, papirnatim novčanicama, blagajnom, karticama, koje su se bez naknade isporučivale u dječje vrtiće. U prvoj akciji igraonice su isporučene u preko tisuću vrtića u

svim hrvatskim županijama. Igraonice- trgovine za djecu su službeno zaštićeni industrijski dizajn i za poduzeće Kromopak d.o.o. su predstavljale veoma profitabilan posao.

Takva suradnja sa Biljemerantom d.o.o. Osijek se nastavila sve do stečaja te tvrtke 2013. godine koji je izazvao dosta problema kod svih partnera Biljemeranta d.o.o. i tada je Kromopak d.o.o. izgubio priličan veliki broj dotadašnjih uhodanih poslova .

Osim ova dva kupca- partnera, Kromopak d.o.o. je imao niz kupaca koji nisu bili tako veliki udjelom, ali su bili prisutni većinu godina poslovanja s manjim ili većim prometima: Meteor d.d. Đakovo, Niveta d.d. Osijek, Karolina d.d. Osijek , Saponia d.d. Osijek, Kandit d.d. Osijek, Apimel d.o.o. Višnjevac, Šafram d.o.o. Zagreb, Chemotehna d.o.o. Osijek- poslije Chemcolor, Svjetlost Lužani d.d., Santaj plastika d.o.o. Valpovo, Arabesca d.o.o. Zagreb, Dučkić d.o.o. Zagreb, Kutjevo d.d. Kutjevo, Limex d.o.o. Donji Miholjac do stečaja, Galko Mali Bukovec kožna galanterija, Đakovačka vina d.d., Erdutski vinogradi d.d., Pivovara Osijek d.d., Gavrilović Petrinja d.d., Vinarija Zdjelarević d.o.o., Ljekarne Osijek , Eurocom d.o.o. Zagreb , Otos d.o.o. Osijek, Kladionice Žderić d.o.o. i mnogi drugi.

Posebna priča je suradnja sa marketinškim agencijama od kojih je najznačajnija bila suradnja sa agencijom Bruketa&Žinić Zagreb koji su nekoliko godina bili glavni kupac poduzeća Kromopak d.o.o. i za koje smo radili ambalažu i reklamne materijale za teleoperatera Tele 2. Poslije je isto poduzeća naručivalo robu u poduzeću Kromopak d.o.o. bez posredništva agencije, ali se ta količina postepeno smanjivala. Također od ostalih marketinških agencija treba spomenuti Ad Vitam d.o.o. Zagreb, Keks d.o.o. Zagreb, Kontrast d.o.o. Zagreb i druge. Period suradnje sa marketinškim agencijama bio je uspješan i plodonosan za Kromopak d.o.o. jer je tako mogao, iako je malo poduzeće, doprijeti i do poznatih klijenata .

Pojavom gospodarske krize su se smanjile marketinške aktivnosti, poduzeća su sve manje angažirala marketinške agencije tako da je taj dio poslovanja s godinama stagnirao. Također je u svim godinama do 2008. značajan udio proizvodnje zauzimaio novogodišnji program – kalendari, olovke i upaljači sa tiskom, čestitke, rokovnici, planeri, prigodni reklamni pokloni sa logom i sl. Kupci ovih proizvoda su bile do 2008. godine mahom sve tvrtke u manjem ili većem obujmu – taj način prigodnog darivanja i reklamiranja je bio uobičajen i popularan. Ovi proizvodi su bili profitabilni i svake su se godine za potrebe ove proizvodnje morali zaposliti dodatni sezonski radnici kako bi se sve stiglo isporučiti na vrijeme. Pojavom krize, točnije objavom krize kad je bivši premijer Ivo Sanader priznao

gospodarsku krizu u Hrvatskoj i pozvao na štednju prvo ukidanjem reprezentacije i božićnih poklona ta je proizvodnja gotovo doslovno nestala i nikad se više nije pojavila. Kako bi popunili ovu prazninu od 2009. godine u poduzeću Kromopak d.o.o. se okreću razvoju i proizvodnji kartonskih polica i display-a, te proizvodnji konturno rezanih proizvoda velikih dimenzija. Potražnja za ovim vrstama proizvoda je rasla i tvrtka je imala značajnu poziciju na tržištu ovih proizvoda. U ovu grupu proizvoda spadaju reklamni panoi nepravilnih oblika, siluete, paletne zone za paletna izlaganja, reklamni stupovi, baneri, cerade sa tiskom, elementi za uređenje izložbenih prostora, štandova, pozornica i sl. te razne vrste kartonskih polica i display-a.

#### 6.4.1. Kratka kronologija tržišnih kretanja

**2006.** godine Kromopak proizvodi najvećim dijelom tiskane arke (Belišće) i ambalažu od punog kartona, ali i raznovrsne druge grafičke proizvode kao što su plakati, naljepnice i etikete, papirne ukrasne vrećice, časopise i brošure, prospekte, reklamne materijale, blokovsku robu, društvene igre i sl. Ukupno ima 121 kupca koji su imali promet (samo proizvodnja) 6.854.327 kuna, a najznačajniji jesu:

Belišće dd	1.529.374 ili 22,31%
Bruketa&Žinić	1.071.859 ili 15,64%
Biljmerkant d.o.o	455.609 ili 7,00%
Eurom d.d.	417.230 ili 6,09%
Kladionice Žderić d.o.o.	311.941 ili 5,00%

**2007.** godine što se tiče proizvodnog asortimana struktura ostaje ista, ali je prisutno opadanje udjela tiskanih araka. Ukupna vrijednost vlastite proizvodnje se povećava na 9.773.628 kuna, a najznačajniji kupci jesu:

Bruketa&Žinić	1.867.105 ili 19,10%
Belišće d.d.	1.824.105 ili 18,67%
Unijapapir d.d.	448.858 ili 4,59%
Scann studio d.o.o.	368.491 ili 3,77%
Biljmerkant d.o.o	344.435 ili 3,52%

**2008.** godine još se ne pokazuju učinci krize iako proizvodnja novogodišnjeg asortimana prvu godinu pokazuje značajan pad. Ukupna vlastita proizvodnja iznosi 9.769.933 kuna, a najznačajniji kupci su:

Bruketa&Žinić	2.182.864 ili 22,34%
Belišće d.d.	1.488.915 ili 15,24%
Philip Morris d.d.	455.413 ili 5,01%
Kiosk distribucija d.o.o.	323.356 ili 3,31%
Keks d.o.o.	325.991 ili 3,34%

Ove godine pojavljuju se novi značajni kupci koji će obilježiti proizvodnju i idućih godina – Philip Morris d.d. za koji se prave luksuzna pakiranja za cigarete i izvozi u Sloveniju, Bosnu i Hercegovinu, Albaniju, Srbiju i Kosovo, Gavrilović Petrinja d.d., Keks d.o.o.Zagreb, Kiosk distribucija d.o.o. Rijeka, Ljekarne Osijek i dr.

**2009.** godina je obilježena značajnim padom vlastite proizvodnje ( -22% ) i ukupno iznosi 7.521.189 kuna. Osim pada novogodišnjeg programa značajan je i pad proizvodnje svih reklamnih i marketinških proizvoda, a tvrtka se okreće više proizvodnji valovite ambalaže, naročito kartonskih polica i reklamnih displaya. Pojavljuju se neki novi značajni kupci kao što su Večernji list d.d., Vinarija Zdjelarević d.o.o. ,Nova Đakovčanka d.o.o. , Jamnica d.d. . Najznačajniji kupci jesu:

Belišće d.d.	1.595.097 ili 21,21%
Tele 2 d.o.o.	1.272.673 ili 16,92%
Arabesca d.o.o.	496.801 ili 6,61%
Gavrilović d.d.	284.894 ili 3,79%
Saponia d.d.	228.056 ili 3,03%

**2010.** godine nastavljaju se negativni trendovi iz prethodne godine i proizvodnja se ne oporavlja. Ukupna vrijednost proizvodnje je 7.547.705 kuna. Dolaze neki novi značajni kupci kao što je Pivovara Osijek d.d., Lisa distribucija d.o.o., Kontrast d.o.o. Zagreb, a među najznačajnijima je Hrvatska pošta d.d. s kojom poduzeće Kromopak d.o.o. sklapa ugovor o opskrbi ambalažom. Ovaj ugovor će se pokazati veoma značajnim i za iduće godine.

Najznačajniji kupci 2010.godine jesu:

Belišće d.d.	1.165.504 ili 15,44%
Tele 2 d.o.o.	813.060 ili 10,77%
Gavrilović d.d.	400.649 ili 5,31%
Đakovačka vina d.d.	309.809 ili 4,10%
Hrvatska pošta d.d.	219.410 ili 2,91%

**2011.** godine proizvodnja ne raste. U ukupnoj proizvodnji promijenila se struktura- većinom se radi program valovite ambalaža koji ima manju profitnu maržu. Ukupna proizvodnja iznosila je 7.634.463 kuna, a najznačajniji kupci jesu:

Belišće d.d.	1.087.482 ili 14,24%
Hrvatska pošta d.d.	740.852 ili 9,71%
Kutjevo d.d.	526.961 ili 6,90%
Tele 2 d.o.o.	504.382 ili 6,61%
Gavrilović d.d.	399.400 ili 5,23%

**2012.** godina obilježena je značajnim padom vlastite proizvodnje (-37%) i nastavlja se dominacija valovite ambalaže u ukupnoj proizvodnji. Poduzeće traži optimalna rješenja za proizvodnju, a manjak prihoda od proizvodnje nadoknađuje se trgovačkim poslovima i uslugama. Ukupna vrijednost proizvodnje iznosila je 4.813.901 kuna, a najznačajniji kupci jesu:

Hrvatska pošta d.d.	972.208 ili 20,20%
Belišće d.d.	328.002 ili 6,81%
Kandit d.d.	348.814 ili 7,25%
Saponia d.d.	346.893 ili 7,21%
Šafram d.o.o.	316.311 ili 6,57%



**2013.** godina proizvodnja raste u odnosu na 2012. Javljuju se novi značajni kupci kao Nestle d.d. Hrvatska, Zvečevo d.d., 24 sata i Perutnina d.d. Belišće- Duropack Belišće potpuno nestaje iz prometa. Ukupna proizvodnja vrijedi 8.298.333 kuna, a najznačajniji kupci jesu:

Nestle d.d.	1.006.634 ili 12,13%
Šafram d.o.o.	688.516 ili 8,30%
Zvečevo d.d.	488.853 ili 5,89%
Perutnina d.d.	449.692 ili 5,42%
Hrvatska pošta d.d.	418.208 ili 5,04%

**2014.** godine proizvodnja ponovo pada (oko 25 %). Zbog problema sa likvidnošću poduzeće ima problema kod osiguravanja repromaterijala i ne može poštovati rokove kod nekih stalnih kupaca pa oni odlaze, a pojavljuju se neki novi kao npr. PPK Karlovac d.d. i Borovo d.d. Ukupna vrijednost vlastite proizvodnje je 6.158.801 kuna, a najznačajniji kupci jesu :

Hrvatska pošta d.d.	805.314 ili 13,08%
Šafram d.o.o.	496.957 ili 8,07%
Meteor d.d.	360.479 ili 5,85%
Santaj plastika d.o.o.	315.303 ili 5,12%
PPK Karlovac d.d.	304.173 ili 4,94%

Kromopak d.o.o. je do 2009. godine zauzimao značajan udio u djelatnosti 17.21 – Proizvodnja valovitog papira i kartona te ambalaže od papira i kartona. Prema podacima iz izvještaja Poslovna .hr od rujna 2010. godine .

Tablica 42 : Udio poduzeća Kromopak d.o.o. u djelatnosti 1721 prema ukupnom prihodu

RANG	NAZIV PODUZEĆA	UDIO U TOP 10 (%)	UDIO U DJELATNOSTI
1	PAN-PAPIRNA INDUSTRIJA	31,11	25,37
2	VALOVITI PAPIR- DUNAPACK	13,41	10,93
3	ISTRAGRAFIKA DD	12,72	10,37
4	BILOKALNIK -IPA DD	12,04	9,81
5	GRAFIČAR DD	8,82	7,19
6	MODEL PAKIRANJA DD	8,51	6,94
7	JAŠKAPACK DOO	4,85	3,95
8	MONDI PACKAGING VALPOVO DOO	3,65	2,98
9	NAPI PAPIRNA INDUSTRIJA DOO	2,45	2,00
10	GRAFIČAR TVORNICA VREĆA DOO	2,43	1,98
15	KROMOPAK DOO	1,40	1,14
	OSTALI U DJELATNOSTI		18,48

Izvor: Poslovna.hr - *Izvešće o poslovnom subjektu Kromopak d.o.o., 2010.* dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/kromopak/343628/subjekti.aspx> , pristup 15.07.2018.

Tablica 43 : Udio Kromopaka d.o.o. u djelatnosti 1721 prema EBIT

RANG	NAZIV PODUZEĆA	UDIO U TOP 10 (%)	UDIO U DJELATNOSTI
1	VALOVITI PAPIR- DUNAPACK	36,40	29,08
2	ISTRAGRAFIKA DD	19,58	15,65
3	GRAFIČAR DD	10,65	8,51
4	BILOKALNIK -IPA DD	5,96	4,76
5	MODEL PAKIRANJA DD	5,42	4,33
6	JAŠKAPACK DOO	5,33	4,26
7	JEDINSTVO KARTONAŽA DOO	5,00	3,99
8	NEOGRAF DOO	4,71	3,76
9	KAŠTELANKA DOO	3,50	2,79
10	MEC DOO	3,46	2,76
21	KROMOPAK DOO	1,06	0,84
	OSTALI U DJELATNOSTI		20,11

Izvor: Poslovna.hr - *Izvešće o poslovnom subjektu Kromopak d.o.o., 2010.* dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/kromopak/343628/subjekti.aspx> , pristup 15.07.2018.

Prema podacima iz izvještaja Poslovna.hr. od rujna 2010. godine poduzeće Kromopak d.o.o. u svojoj glavnoj djelatnosti ima udio od 1,14 % i nalazi se na 15. mjestu s obzirom na ukupne prihode. U to vrijeme sveukupno u djelatnosti 17.21 postoji 75 subjekata ( broje se samo subjekti koji predaju godišnja financijska izvješća ). Prvih 10 subjekata u djelatnosti drži udio

od 81,52 % . Poduzeće Kromopak d.o.o. je prema veličini rangirano kao malo poduzeće, a unutar djelatnosti s obzirom na veličinu postoji 137 malih, 10 srednjih i 4 velika poduzeća.<sup>24</sup>

S obzirom na visinu EBIT-a poduzeće se u tom periodu nalazilo na 21. mjestu u svojoj glavnoj djelatnosti. U tom istom izvješću o poslovnom subjektu poslovanje poduzeća Kromopak d.o.o. je ocijenjeno kao vrlo dobro.

## **6.5. Vizija za budućnost**

Vizija poduzeća je rezultat strateškog promišljanja vlasnika o tome kako vidi svoje poduzeće u budućnosti, ona definira područja kojim će se poduzeće baviti i ciljeve koje želi ostvariti. Jasna vizija služi kao vodilja prilikom donošenja odluka i izrade poslovne strategije i kao motiv zaposlenicima da na ostvarivanju ciljeva zdušno rade. Vizija poduzeća neće se mijenjati zbog promijenjenih okolnosti na tržištu, konkurencije, trendova – neće se mijenjati nikada osim ako poduzeće ne prijeđe u sasvim novo područje poslovanja. Misija poduzeća predstavlja način na koji će se ostvariti vizija i u određenim uvjetima može se prema okolnostima mijenjati. Misija i vizija poduzeća moraju biti podijeljeni sa zaposlenicima kako bi mogli svoj rad i ponašanje uskladiti sa ciljevima poduzeća.

Vizija, svrha i ciljevi poduzeća Kromopak d.o.o. bili su jasno definirani. Vizija je biti prepoznatljiva i respektabilna tvrtka u tisku i proizvodnji svih vrsta proizvoda od papira i kartona. Misija poduzeća Kromopak d.o.o. bila je proizvodnja kvalitetnih i cijenom prihvatljivih proizvoda sukladnih zahtjevima i potrebama kupaca. Od početka poslovanja vlasnici Kromopaka d.o.o. su imali za cilj stvoriti uglednu, organiziranu tvrtku koja će proizvoditi kvalitetne proizvode i imati veliki krug zadovoljnih klijenata. Budući se radilo o obiteljskom poduzeću svakako se planiralo i radilo za budućnost i za neke buduće naraštaje. U vremenu prosperiteta, ali i u vremenu krize nije se razmišljalo o napuštanju djelatnosti ili povlačenju i takva vizija poduzeća nije se nikad promijenila. Odnosi sa svim partnerima, i kupcima i dobavljačima su se nje govali i u puno slučajeva su prerasli u prijateljske na osobnoj razini. Tako se gradio imidž poduzeća. U poduzeću je postojao koncept prema kojem treba ispuniti očekivanja kupaca od ideje do finalnog proizvoda i sukladno tome se razvijala organizacijska struktura poduzeća, iako ponekad nije za to bilo ekonomske računice. Shvativši da ne mogu ravnopravno konkurirati velikim i dobro opremljenim tvrtkama koje rade

---

<sup>24</sup> Potpuno izvješće nalazi se u prilogima ovog rada

velikoserijsku proizvodnju, u poduzeću Kromopak d.o.o. su nastojali biti prepoznatljivi po tome što nude drugačiji pristup, inventivni su i fleksibilni, pronalaze rješenja i onda kad ih drugi nemaju i imaju čvrst i povjerljiv odnos sa kupcem.

Prema riječima vlasnika, naravno da je bio važan i financijski efekt samog posla i osiguravanje egzistencije, ali u prvom planu je bilo stvaranje zdravog poduzeća i njegovo poslovanje na duge staze. Viziju su dijelili i zaposlenici jer je veći dio njih aktivno sudjelovao u rastu i izgradnji poduzeća i dijelio i uspjehe i nevolje sve do kraja. U godinama do početka krize može se reći da su se ciljevi ostvarivali jer je na svom području Kromopak d.o.o. bio uspješna tvrtka u kojoj su ljudi tražili posao, dobro je surađivao sa lokalnom upravom i primao priznanja za razvoj i doprinos zajednici.

## 7. Analiza - što je pošlo po krivu ?

U današnje vrijeme globalizacije i integracije tržišta, razvoja tehnologija, dostupnosti financijskih i ljudskih resursa, brzina poslovnih promjena s kojima se tvrtke svakodnevno susreću dovodi do velike poslovne neizvjesnosti. Kao što je u uvodu rada navedeno, namjera ovog istraživanja je istražiti pokazatelje, utvrditi okolnosti i utjecaje iz okruženja na životni ciklus malog poduzeća i pojavu poslovne krize, a sve kroz prizmu poslovnog okruženja za sektor malih i srednjih poduzeća i još uže, grafičke industrije u republici Hrvatskoj. U ovoj analizi će se obradom financijskih i računovodstvenih podataka poduzeća, analizom tehnologije i kapaciteta poduzeća kao i procjenom upravljačkih kapaciteta poduzeća pokušati doći do saznanja u kojoj je mjeri kriza izazvana eksternim ili internim uzrocima i da li se kriza mogla izbjeći. U našem poslovnom okruženju još uvijek se teško priznaje mogućnost da neka tvrtka propadne i svaki stečaj se povezuje sa određenim skandalom, nezakonitim radnjama i sl., a svjedoci smo da se takve stvari događaju sve češće i da svakodnevno stižu vijesti o poslovnim problemima nekad uglednih tvrtki. Općenito se smatra da društvo sa poštenim vodstvom ne može doći u situaciju stečaja, ali vođenje društva je zahtjevna zadaća i postoje okolnosti i izvan samog društva koje mogu utjecati na mogućnost stečaja društva. Preporuke Europske komisije od 2014. godine o novom pristupu stečaju i nesolventnosti poduzeća ističu da su „Posljedice stečaja, a posebno društvena stigma, pravne posljedice i tekuća nemogućnost otplate dugova u značajnoj mjeri odvrćaju poduzetnike od pokretanja posla i onemogućavaju drugu priliku, čak i u slučaju da dokazi pokazuju da poduzetnici koji su otišli u stečaj imaju veću priliku uspjeti iz drugog pokušaja „

Tipurić (2014.) naglašava da „Poslovne krize mogu biti eksterno generirane (tehnološke, ekonomske i socijalne promjene, promjene u konkurentnosti i sl.) i interno generirane (loš menadžment, vrhovni menadžment koji ne percipira značenje istraživačko razvojne i financijske funkcije poduzeća, konflikti i nesuglasja na relaciji uprave i nadzornog odbora i sl.) Najčešće pogreške menadžmenta poduzeća u krizi svode se na loše odluke o kreditnom zaduženju, prekapacitiranost proizvodnje, nereagiranje na promjene u okolini, gubitak operativne kontrole- naročito nad tijekom gotovine, troškovima i uspješnosti poslovanja - što nerijetko rezultira prezaduženošću i/ili smanjivanjem konkurentnosti.“

Ova analiza trebala bi objasniti uzroke poslovnog neuspjeha, prvenstveno interne, za poduzeće u našem slučaju i pokušati dati odgovore da li se kriza mogla izbjeći ili savladati.

Vrlo važni podaci za analizu i pokazatelji upozorenja jesu financijski i računovodstveni podaci tvrtke pa od njih i započinje analiza.

### **7.1. Horizontalna i vertikalna analiza bilance za period 2005.-2014. god.**

Analize financijskih izvještaja najčešće se prave kao usporedba brojevanih pokazatelja iz izvještaja dobivenih na kraju poslovne godine. Time se omogućuje usporedba tijekom određenog razdoblja i utvrđuju trendovi. Takva analiza naziva se horizontalnom i pokazuje promjene na pojedinim stavkama bilance kroz vrijeme. Vertikalna analiza se provodi tako da se pojedine bilančne pozicije stavljaju u odnos sa aktivom odnosno pasivom bilance koje se označavaju sa 100 i tako se dobiva struktura bilance.

Ovom analizom obuhvaćen je period od 11 godina, razdoblje rasta prije krize 2008. i opadanje nakon 2008. godine. U navedenom periodu nije bilo promjena u računovodstvenim politikama poduzeća i politici bilanciranja, a nije bilo niti značajnije inflacije pa su podaci usporedivi. Svrha ove analize je na podacima dokazati teze o značajnom utjecaju ekonomske krize na poslovanje poduzeća poslije 2008. godine.

Na temelju vertikalne analize podataka iz bilance stanja može se zaključiti kako je udio dugotrajne imovine u aktivi stalan i prilično ujednačen i kreće se oko 50 % što znači da je poduzeće stalno investiralo u dugotrajnu imovinu. Udio kratkotrajne imovine u aktivi je također stalan s tim da u okviru kratkotrajne imovine opada udio potraživanja, a raste udio zaliha. Za ilustraciju, prosječno vrijeme vezivanja zaliha je 2008. godine bilo 22 dana, a 2014. godine 185 dana.

U pasivi je udio kapitala stalan s time da su izvršene dvije dokapitalizacije od strane vlasnika 2009. i 2013. godine koje su dovele do povećanja udjela. Ostatak pasive raspodijeljen je na dugoročne i kratkoročne obaveze. U svim promatranim godinama veći je udio kratkoročnih obaveza u ukupnim obavezama što je nepovoljno. Ovaj omjer dugoročnih i kratkoročnih obaveza u korist kratkoročnih obaveza traje do 2012. godine kad je uzimanjem većeg dugoročnog kredita ovaj omjer promijenjen u korist dugoročnih obaveza.

Iz podataka horizontalne analize zanimljivo je kretanje kratkotrajne imovine. Prvi značajniji pad indeksa zabilježen je 2009./2008. godine kada je ukupna kratkotrajna imovina pala za 10,27 i potraživanja za 33,75 %, a što se vremenski poklapa s prvim negativnim učincima gospodarske krize.

U okviru kratkotrajne imovine zalihe pokazuju gotovo neprekinuti trend rasta i u apsolutnom iznosu su se u odnosu na početnu 2005. godinu višestruko povećale i zapravo predstavljaju prikrivanje latentnih gubitaka i njihovo prenošenje iz godine u godinu kroz proizvodnju u toku (period 2008. godine do 2014. godine kad je prvi puta prikazan gubitak iz poslovanja).

Potraživanja imaju trend rasta do 2008. godine, a zatim postepenog pada do 2014. godine kad su se potraživanja drastično smanjila. Sve se to vremenski uklapa u početak gospodarske krize i početak urušavanja financijske stabilnosti poduzeća.

U pasivi je prisutan trend rasta kapitala zbog dvije dokapitalizacije i ne podizanja zadržane dobiti (sve do 2014. godine kad je iskazan gubitak iz poslovanja). Ukupne obaveze u pasivi rastu od 2008. godine i u apsolutnom iznosu su 2014. godine za 69,61 % veće u odnosu na početnu 2005. godinu što govori o sve većem zaduživanju kroz godine nakon 2008. godine kako bi se nadoknadio nedostatak dobitka iz poslovanja.

Tablica 44: Bilanca za razdoblje 2005. – 2014. godine

POZICIJA	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>AKTIVA</b>										
Dugotrajna imovina	4516432	4328472	5070611	5458965	5494842	6284451	7174736	6683777	8336927	8815255
Kratkotrajna imovina	3660812	4567705	4686645	5768941	5176438	5993990	4612660	6057801	7422973	5703317
1. Zalihe	630341	968331	1083702	919502	1913281	2345171	1931091	3127767	4645701	3899536
2. Potraživanja	2887814	3593172	3954441	4840253	3206614	3593383	2672811	2911039	2751268	1763300
3. Novac	142656	6202	8501	9185	5813	4706	8758	18995	26004	40481
Vremenska razgraničenja										
<i>Ukupna aktiva</i>	8177244	8896178	9757257	11227906	10671280	12278441	11787396	12741578	15759900	14518572
<b>PASIVA</b>										
Kapital i rezerve	489688	492920	497366	588363	1472301	1488042	1514435	1519688	2651927	1479623
Temeljni upisani kapital	409800	409800	409800	409800	1282000	1282000	1282000	1282000	2421800	2421800
Dugoročne obveze	3347907	3976042	2757237	3937548	2895858	4752726	4485927	4821897	8024187	7503940
Kratkoročne obveze	4339648	4427216	6502654	6701994	6303121	6037673	5787034	6399993	5083786	5535009
<i>Ukupna pasiva</i>	8177244	8896178	9757257	11227906	10671280	12278441	11787396	12741578	15759900	14518572

Izvor: Obrada autora

Tablica 45: Vertikalna analiza bilance za razdoblje 2005. – 2014. godine

POZICIJA	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>AKTIVA</b>										
Dugotrajna imovina	55,23	48,66	51,97	48,62	51,49	51,18	60,87	52,46	52,90	60,72
Kratkotrajna imovina	44,77	51,34	48,03	51,38	48,51	48,82	39,13	47,54	47,10	39,28
1. Zalihe	7,71	10,88	11,10	8,10	17,92	19,09	16,38	24,55	29,48	26,86
2. Potraživanja	35,31	40,39	40,52	43,10	30,04	29,26	22,67	22,85	17,46	12,15
3. Novac	1,74	0,06	0,08	0,08	0,05	0,03	0,07	0,15	0,17	0,28
Vremenska razgraničenja										
<i>Ukupna aktiva</i>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>PASIVA</b>										
Kapital i rezerve	5,99	5,54	5,10	5,24	13,80	12,12	12,84	11,93	16,83	10,19
Temeljni upisani kapital	5,01	4,60	4,19	3,64	12,01	10,44	10,87	10,06	15,37	16,68
Dugoročne obveze	40,94	44,69	28,26	35,07	27,14	38,71	38,06	37,84	50,91	51,69
Kratkoročne obveze	53,07	49,77	66,64	59,69	59,06	49,17	49,10	50,23	32,26	38,12
<i>Ukupna pasiva</i>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Izvor: Obrada autora



Tablica 46: Horizontalna analiza bilance za razdoblje od 2005. – 2014. godine

POZICIJA	2006/2005	2007/2006	2008/2007.	2009/2008	2010/2009.	2011/2010.	2012/2011	2013/2012	2014/2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>AKTIVA</b>									
Dugotrajna imovina	-4,16	+17,15	+7,65	+0,65	+14,37	+14,16	-6,84	+24,73	+5,74
Kratkotrajna imovina	+24,77	+2,60	+23,09	-10,27	+15,79	-23,05	-23,05	+22,54	-23,17
1.Zalihe	+48,86	+11,91	-15,15	+108,07	+22,57	-17,65	+61,97	+48,53	-16,06
2.Potraživanja	+24,42	+10,05	+22,40	-33,75	+12,06	-25,62	+8,91	-5,49	-35,91
3. Novac	-95,66	+37,06	+8,04	-36,71	-19,04	+86,10	+216,89	+36,90	+55,67
Vremenska razgraničenja									
<i>Ukupna aktiva</i>	+8,79	+9,67	+15,07	-4,95	+15,06	-3,99	+8,09	+23,69	-7,88
<b>PASIVA</b>									
Kapital i rezerve	+0,66	+0,09	+18,29	+150,23	+1,06	+1,77	+0,35	+74,50	-94,36
Temeljni upisani kapital				+200,12				+88,91	
Dugoročne obveze	+18,76	-30,65	+42,80	-26,45	+64,12	-5,61	+7,49	+66,41	-6,48
Kratkoročne obveze	+2,01	+46,87	+3,06	-5,95	-4,21	-4,15	+10,59	-20,57	+8,88
<i>Ukupna pasiva</i>	+8,79	+9,67	+15,07	-4,95	+15,06	-3,99	+8,09	+23,69	-7,88

Izvor: Obrada autora

## 7.2. Horizontalna i vertikalna analiza računa dobiti i gubitka 2005.-2014. g.

Na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka može se zaključiti da je poduzeće u svim promatranim godinama poslovalo pozitivno do 2014. godine kada je prvi puta prikazan gubitak. Ukupni prihodi su do 2008. godine imali tendenciju rasta što se poklapa sa početkom gospodarske krize i u nijednoj godini poslije toga nisu dosegli ni približno razinu iz 2008. godine.

U strukturi i prihoda i rashoda glavni udio imaju poslovni prihodi i rashodi (u rasponu od 97-99 % za prihode i 93-97% za rashode). U strukturi prihoda najveći je udio prihoda od prodaje, dok su izvanredni i financijski prihodi zastupljeni sa malim postocima i nisu značajni za ukupno poslovanje. Razmjerno je velik udio rashoda u ukupnim приходima što znači

da poduzeće posluje na granici pokrića.<sup>25</sup> Rast odnosno pad prihoda u stopu prate rashodi tako da su oscilacije u dobitku veoma male.

Kod rashoda je evidentan stalan porast udjela financijskih rashoda ( kamate na kredite ) koji se u 2014. godini popeo na 6,56 % udjela financijskih rashoda u ukupnim rashodima od početnih 2,11 % 2005. godine, a u apsolutnom iznosu ovaj se rashod 2014. godine u odnosu na početnu promatranu godinu 2005. gotovo udvostručio.

To je posljedica činjenice da je poduzeće u tim posljednjim godinama već prezaduženo. Udio amortizacije u ukupnim rashodima je stalan i kreće se u rasponu 3,67 do 8,37 % ukupnih rashoda. Za posljednje dvije godine promatranog razdoblja trošak amortizacije nije iskazan jer se htjelo izbjeći iskazivanje gubitka u 2013. godini i povećanje gubitka u 2014. godini.

Izvanredni rashodi su zastupljeni u malim postocima i nemaju bitan utjecaj na ukupne rashode poslovanja.

Što se tiče podataka horizontalne analize vidljiva je tendencija rasta ukupnih prihoda do 2008. godina, a poslije toga neprekinuti pad s iznimkom 2011. godine. Najveće stope pada zabilježene su u periodu 2010./2009. gdje su prihodi pali za 33,27%, a rashodi 33,33 %.

Poduzeće je 2014. godinu završilo s gubitkom od 1.172.304 kune iako je latentni gubitak bio prisutan i dvije godine prije. Ukupni prihodi su u tih promatranih jedanaest godina pali za 37,04 % ( 2014./2005. ). Udio ostvarenog gubitka u ukupnim prihodima iznosi 14,87 %.

---

<sup>25</sup> Točka pokrića je točka u kojoj su ukupni prihodi jednaki ukupnim troškovima, a dobit je jednaka nuli. Ona govori o pragu rentabilnosti proizvodnje poduzeća ukazujući na potreban obujam proizvodnje kod kojeg se prihodi od prodanih proizvoda izjednačavaju s troškovima njihove proizvodnje.

Tablica 47: Račun dobiti i gubitka za razdoblje od 2005. – 2014. godine

POZICIJA	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Poslovni prihodi</b>	12197255	11108413	13618320	15851907	14620344	9789422	10617838	8975089	9286500	7862111
1.Prihodi od prodaje	12197255	11108413	13554621	15540064	13947767	9528591	10019788	8636739	8964645	7689542
Financijski prihodi	237916	153458	182269	46609	198947	98448		20468	20786	
Izvanredni prihodi	85026	86176	108129				100000	104251	151223	20506
<b>Poslovni rashodi</b>	12197265	10664030	13504208	15304429	13077985	9490061	10313879	8198319	8850694	8435086
1.Amortizacija	458022	759379	449466	1147960	1238315	716860	785328	636210		
Financijski rashodi	262985	219496	317800	369421	430130	371658	365409	832748	484630	593881
1.Kamate i tečajne razlike	262985	219496	317800	369421	430130	371658	365409	832748	484212	593881
Izvanredni rashodi	31645	440314		164110	1288316	1902		58294	95785	25954
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>12520198</b>	<b>11348048</b>	<b>13908719</b>	<b>15898516</b>	<b>14819291</b>	<b>9887870</b>	<b>10717838</b>	<b>9099808</b>	<b>9458509</b>	<b>7882617</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>12491896</b>	<b>11323842</b>	<b>13822009</b>	<b>15837960</b>	<b>14796431</b>	<b>9863621</b>	<b>10679288</b>	<b>9089361</b>	<b>9431109</b>	<b>9054921</b>
Dobit prije oporezivanja	28301	24206	86710	60556	22860	24249	38550	10447	27400	
Gubitak										1172304
Porez na dobit	16167	20974	24145	24557	11122	8509	12157	5194	10498	
Dobit razdoblja	12134	3232	62565	35999	11738	15740	26393	5253	16902	
Gubitak razdoblja										2304

Izvor: Obrada autora

Tablica 48: Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka za razdoblje od 2005.- 2014. godine

POZICIJA	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Poslovni prihodi</b>	97,42	97,88	97,45	99,70	98,65	99,00	99,06	98,63	98,18	99,74
1.Prihodi od prodaje	97,42	97,88	97,91	97,74	94,11	96,36	93,48	94,91	94,78	97,55
Financijski prihodi	1,90	1,35	1,31	0,29	1,34	0,99		0,22	0,22	
Izvanredni prihodi	0,68	0,76	0,77				0,93	1,15	1,60	2,60
<b>Poslovni rashodi</b>	97,64	93,97	97,70	96,63	88,39	96,21	96,58	90,20	93,85	93,15
1.Amortizacija	3,67	6,71	3,25	7,25	8,37	7,27	7,35	7,00		
Financijski rashodi	2,11	1,94	2,30	2,40	2,91	3,77	3,42	9,16	5,14	6,56
1.Kamate i tečajne razlike	2,11	1,94	2,30	2,40	2,91	3,77	3,42	9,16	5,13	6,56
Izvanredni rashodi	0,25	3,89		1,04		0,02			1,02	0,29
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>99,77</b>	<b>99,79</b>	<b>99,38</b>	<b>99,62</b>	<b>99,85</b>	<b>99,75</b>	<b>99,64</b>	<b>99,89</b>	<b>99,78</b>	
Dobit prije oporezivanja	0,23	0,21	0,62	0,38	0,15	0,25	0,36	0,11	0,29	
Gubitak										14,87
Porez na dobit	0,12	0,18	0,17	0,15	0,08	0,09	0,11	0,06	0,11	
Dobit razdoblja	0,09	0,03	0,45	0,22	0,08	0,16	0,25	0,06	0,18	
Gubitak razdoblja										

Izvor: Obrada autora

Tablica 49: Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka za razdoblje od 2005.- 2014. godine

POZICIJA	2006/2005	2007/2006.	2008/2007.	2009/2008.	2010/2009.	2011/2010.	2012/2011.	2013/2012.	2014/2013.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Poslovni prihodi</b>	-8,93	+22,59	+16,40	-7,77	-33,04	+8,46	-15,47	+3,47	-15,34
1.Prihodi od prodaje	-8,93	+22,02	+14,65	-10,25	-38,85	+5,15	-13,80	+3,80	-14,22
Financijski prihodi	-35,50	+18,77	-74,43	+326,84	-50,52			+1,55	
Izvanredni prihodi	+1,35	+25,47					+4,25,	+45,06	-86,44
<b>Poslovni rashodi</b>	-12,57	+26,63	+13,33	-14,55	-27,43	+8,68	-20,51	+7,96	-4,70
1.Amortizacija	+65,80	-40,81	+155,41	+7,87	-42,11	+9,55	-18,99		
Financijski rashodi	-16,54	+44,79	+16,24	+16,43	-13,59	-1,68	+127,89	-41,80	+22,54
1.Kamate i tečajne razlike	-16,54	+44,79	+16,24	+16,43	-13,59	-1,68	+127,89	-41,85	+22,54
Izvanredni rashodi	+1291,42			+685,03				+64,31	-72,90
<b>Ukupni prihodi</b>	-9,36	+22,56	+14,31	-6,79	-33,28	+8,39	-15,10	+3,94	-16,66
<b>Ukupni rashodi</b>	-9,35	+22,06	+14,59	-6,58	-33,34	+8,27	-14,89	+3,76	-3,99
<b>Dobit prije oporezivanja</b>	-14,47	+258,22	-30,16	-62,25	+6,08	+58,98	-72,90	+162,28	
<b>Gubitak</b>									
Porez na dobit	+29,73	+15,12	+1,71	-54,71	-23,49	+42,87	-57,28	+102,12	
<b>Dobit razdoblja</b>	-275,43	+1835,80	-42,46	-67,39	+34,09	+67,68	-402,44	+221,76	
<b>Gubitak razdoblja</b>									

Izvor: Obrada autora

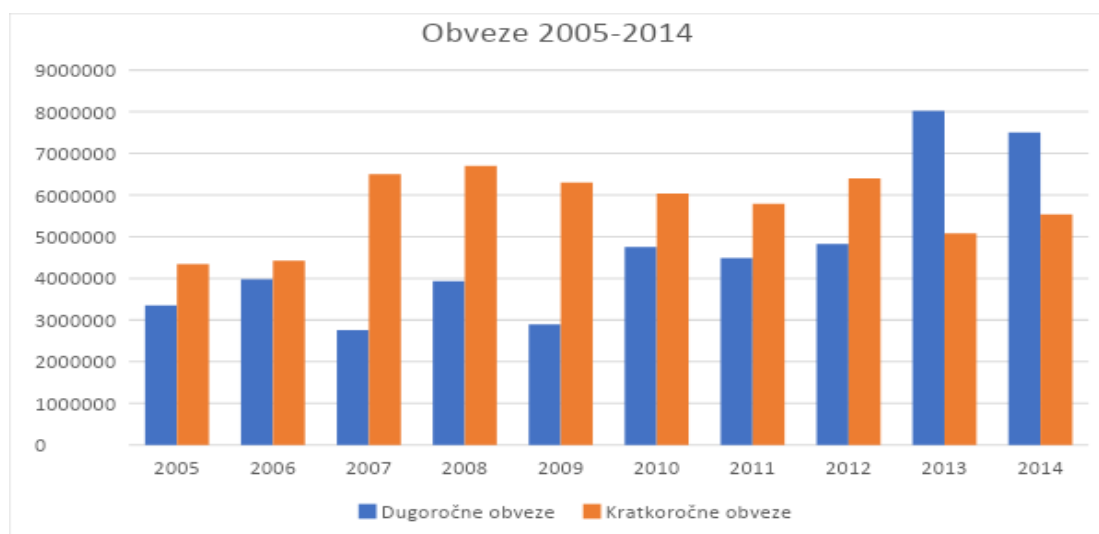
Poslovni prihodi tvrtke su kontinuirano rasli od početka poslovanja do 2008. godine, ostvarivane se visoke stope rasta i može se reći da je više od desetljeća poduzeće Kromopak d.o.o. bilježilo ekspanziju na svim područjima poslovanja. Od 2008. godine prisutan je gotovo neprekinuti trend pada prihoda, a najveći pad je zabilježen 2010. u odnosu na 2009. godinu – 33%. Ovaj pad je uvjetovan zasigurno kombinacijom internih i eksternih utjecaja. Prvi udar na prihode tvrtke uzrokovan je pojavom gospodarske krize i padom potražnje za njenim proizvodima, a tome se u kasnijem periodu pridružio i pad konkurentnosti i tehnološko zaostajanje. Prva reakcija na smanjenje prihoda bila je i smanjenje broja zaposlenih i ukupnih troškova osoblja 2010. godine što je dobro za upravljanje troškovima, ali sigurno nije povećalo konkurentnost i produktivnost tvrtke. Većina tvrtki tome pribjegava u poslovnim teškoćama, ali to je opasan poslovni potez jer se pri tome najčešće izgube najbolji ljudi. Poslovni i ukupni rashodi u stopu su pratili kretanje poslovnih i ukupnih prihoda što govori da je većina troškova tvrtke operativne naravi odnosno da su to troškovi koji se vežu uz obujam proizvodnje i prodaje. Uprava je u skladu s padom prihoda pokušala racionalizirati i smanjivati troškove, ukidala je neprofitabilne proizvode i mijenjala proizvodne programe, mijenjala politiku cijena i politiku tržišnog nastupa i dr.

U skladu s tim poslovni rezultat je bio u većini godina pozitivan (do 2014. godine), ali relativno mali što govori da je tvrtka poslovala na granici pokrića.

Što se tiče imovine (aktive) poduzeća i ona se mijenjala s time da je prilično stalan udio dugotrajne imovine u ukupnoj imovini, a u okviru kratkotrajne imovine povećava se udio zaliha, a smanjuje udio novca i potraživanja što upućuje na rastuću nelikvidnost. U svim promatranim godinama radni kapital (kratkotrajna imovina – kratkotrajne obaveze) ili nije uopće postojao, ili je bio na niskoj razini.

Ključni je problem u odnosu kapitala i duga u pasivi odnosno u odnosu vlastitog uloga u tvrtku i vanjskog financiranja. Ukupne obaveze u pasivi rastu od 2008. godine i u apsolutnom iznosu su 2014. godine za 69,61 % veće u odnosu na početnu 2005. godinu što govori o sve većem zaduživanju kroz godine nakon 2008. kako bi se nadoknadio nedostatak dobitka iz poslovanja. Dugoročne obaveze tvrtke koje se u potpunosti odnose na obaveze po bankovnim kreditima 2014. godine iznosile su 52 % pasive, a u odnosu na početnu 2005. godinu povećale su se za 124,14 %. Dugoročni krediti se u pravilu koriste za financiranje investicija u dugotrajnu imovinu, no u slučaju Kromopaka d.o.o. vidljivo je da je pod pritiskom rastućih obaveza i nelikvidnosti dio tih kredita upotrijebljen za reprogramiranje starih kredita i pokriće tekućih troškova. Velika vrijednost akumuliranog duga pokazuje da je uprava računala na kontinuiran rast prihoda tijekom budućih godina i vjerovala da će trenutak ekspanzije biti dovoljan da pokrije troškove financiranja. Prema podacima horizontalne i vertikalne analize, te analize financijskih pokazatelja, poduzeće Kromopak d.o.o. je bilo prezaduženo i insolventno.

Grafikon 13 : Kretanje dugoročnih i kratkoročnih obveza tvrtke 2005. - 2014.



Izvor: Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o., obrada autora

Altmanov model predviđanja neuspjeha načinio je 1968. godine Edward Altman i primarno je razvijen s ciljem predviđanja financijskih teškoća (bankrota). To je ponderirani zbroj više pojedinačnih pokazatelja. Z-vrijednost koja se dobiva statističkom obradom tih pokazatelja s visokom vjerojatnošću ukazuje na mogućnost bankrota i koriste ga često analitičari dionica. U radu je korištena modifikacija Altmanovog modela – A model za poduzeća koja ne kotiraju na burzi.

$$\text{A-model } Z = 0,717 \times X1 + 0,847 \times X2 + 3,107 \times X3 + 0,42 \times X4 + 0,998 \times X5$$

Gdje je X1 = radni kapital/ukupna imovina

X2 = zadržana dobit/ukupna imovina

X3 = dobit prije poreza/ukupna imovina

X4 = vrijednost kapitala/ukupne obveze

X5 = ukupni prihodi/ukupna imovina

Granična vrijednost kod ovog pokazatelja je 1,23. Poduzeća s pokazateljem ispod 1,23 su u financijskim teškoćama i prijeti im stečaj, poduzeća između 1,24 i 2,89 su u tzv. sivoj zoni, a poduzeća sa Z-scorom iznad 2,9 su posve financijski zdrava. Altmanov z-score koji se koristi kao prediktor stečaja i pokazatelj insolventnosti odnosno financijskog zdravlja tvrtke posljednjih godina prije stečaja bio je dosta ispod granične vrijednosti od 1,23 (za izračun je korištena modifikacija Altmanovog modela - A model za poduzeća koja ne kotiraju na burzi).

Prema Altmanovom modelu ima li tvrtka vrijednost Z-scora manju od 1,23 insolventna je i prijeti joj stečaj. Iz izračuna je vidljivo da je tvrtka zaključno sa 2009. godinom imala ovaj pokazatelj iznad 1,23, tj. nije bila u financijskim teškoćama, a u godinama poslije vrijednost ovog pokazatelja više nikad nije bila iznad granične vrijednosti.

Tablica 50: Izračun Altmanovog Z-score pokazatelja za period 2005.-2014.

ALTMANOV Z-SCORE MODEL A						
GODINA	X1	X2	X3	X4	X5	Z-SCORE
2005	-0,0830	0,0098	0,0035	0,0533	1,5311	1,7116
2006	0,0158	0,0093	0,0027	0,0488	1,2756	1,3966
2007	-0,1861	0,0090	0,0089	0,0443	1,4255	1,3431
2008	-0,0831	0,0159	0,0054	0,0385	1,4160	1,4001
2009	-0,1056	0,0178	0,0021	0,1394	1,3887	1,3903
2010	-0,0036	0,0168	0,0020	0,1188	0,8053	0,8714
2011	-0,0996	0,0197	0,0033	0,1248	0,9093	0,9155
2012	-0,0269	0,0187	0,0008	0,1142	0,7142	0,7598
2013	0,1484	0,0146	0,0017	0,1848	0,6002	0,8007
2014	0,0116	-0,0649	0,0000	0,1857	0,5429	0,5731

Izvor: Interni podaci poduzeća Kromopak d.o.o. , obrada autora

### 7.3. Analiza tehnologije i kapaciteta poduzeća

Poduzeće je od početka svog poslovanja imalo problem sa neujednačenom i nekontinuiranom proizvodnjom po narudžbi kupca pa je ukupna proizvodna učinkovitost poduzeća bila loša. U „dobrim „ godinama to se moglo nadoknaditi učešćem izrazito profitabilnih proizvoda (u tim godinama je to bio novogodišnji program i reprezentacija). Uprava poduzeća je težila zaokruživanju proizvodnog ciklusa odnosno tehnološkom opremanju za sve faze proizvodnje od grafičke pripreme, tiska, kartonaže, knjigoveza i drugih operacija (po tome je poduzeće Kromopak d.o.o. možda bilo i jedinstveno u široj okolici jer je većina drugih imala ipak određenu specijalizaciju) što je poslije dovelo do prekapacitiranosti. Iskorištenost strojeva i opreme bila je oko 50 % i bilo je dosta gubitaka u materijalu i naročito vremenu. U poduzeću Kromopak d.o.o. je bila normalna situacija da po primitku narudžbe protekne dosta vremena dok se napravi grafička priprema po želji kupca i izradi probni otisak ili uzorak koji se onda šalje na ovjeru kupcu i tek zatim se pristupa proizvodnji. Proizvodnja ima relativno najmanje vremena i kad dođe do približavanja i probijanja rokova isporuke radilo se prekovremeno bez obzira što je dotad stroj i strojar možda čekao – dolazilo je do gubitka vremena i novca zbog prekovremenih sati. U takvoj organizaciji proizvodnje da bi se zadovoljilo zahtjevima više kupaca u kraćem vremenu često se prelazilo s naloga na nalog prije samog završetka posla i nije se vodilo računa o tzv. setup vremenu tj. vremenu potrebnom za pripremu stroja. Svaki

prelazak na drugi nalog na tiskarskom stroju znači neki gubitak vremena, nekad ga je bilo i nemoguće izbjeći, a posljedica su bile čekanje i tzv. otpad u operacijama. Radni nalozi poduzeća Kromopak d.o.o. su bili relativno mali u odnosu na kapacitete tiskarskog stroja i mali je bio udio velikih serija tako da je neiskorištenost u fazi tiska bila najizraženija. U proizvodnim fazama u kartonaži je pak dolazilo do uskih grla jer su kapaciteti za kaširanje, štancanje, lijepljenje bili neusporedivo slabiji u odnosu na tisak. Uprava poduzeća je to prepoznala kao problem i prijetnju konkurentnosti, međutim to je iziskivalo značajnija financijska sredstva i rastom poslovne krize poduzeća to više nije bilo moguće riješiti. Poduzeće je imalo uveden sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001 i mjerilo učinkovitost i kvalitetu poslovanja i može se reći da se vodilo računa o uklanjanju neučinkovitosti i nepravilnosti.

#### **7.4. Analiza okruženja**

Od početka poslovanja poduzeća Kromopak d.o.o. postojao je odgovor na pitanje gdje tvrtka želi biti. Vizija, svrha i ciljevi poduzeća su jasno definirani. Vizija je biti prepoznatljiva i respektabilna tvrtka u tisku i proizvodnji svih vrsta proizvoda od papira i kartona. Svrha postojanja poduzeća Kromopak d.o.o. bila je proizvodnja kvalitetnih i cijenom prihvatljivih proizvoda sukladnih zahtjevima i potrebama kupaca. Uprava poduzeća je zdušno radila na ostvarivanju te vizije i svrhe poslovanja pa se postavlja pitanje što je pošlo po krivu? Da li je uprava prepoznala krizu dovoljno rano da može povući kvalitetne i nužne poteze radi opravka poslovanja? Da li je gospodarska kriza koja je nastupila 2008. godine samo jedan od čimbenika poslovne krize, paravan iza kojeg su se sakrili nagomilani unutarnji problemi organizacije? Na koncu, da li je okruženje tj. ekonomski, financijski, zakonodavni i ostali čimbenici odigralo svoju ulogu u poslovnoj krizi tvrtke?

U okviru analize utjecaj okruženja na poslovni subjekt se pokušao oslikati PEST analizom.



Tablica 51: PEST analiza utjecaja okoline na poduzeće Kromopak,

SEGMENT OKOLINE		SNAGA UTJECAJA	ZNAČAJ	UKUPNA OCJENA
POLITIČKA	PRIKLJUČIVANJE EU	5	5	25
	EFIKASNOST PRAVNOG SUSTAVA	3	5	15
	RADNO ZAKONODAVSTVO	3	7	21
	SLOŽENOST POREZNIH PROPISA	-3	7	-21
	SUMA			40
EKONOMSKA	PRISTUP FINANCIRANJU	-5	10	-50
	VISOKA CIJENA KAPITALA	-3	7	-21
	NESTABILNE POREZNE POLITIKE	-3	8	-24
	VELIČINA TRŽIŠTA	-5	8	-40
	SUMA			-135
SOCIJALNA	OBRAZOVANJE RADNE SNAGE	3	5	15
	POLITIKA ZAŠTITE OKOLIŠA	3	5	15
	SURADNJA SA LOKALNOM ZAJEDNICOM	1	6	6
	SUMA			36
TEHNOLOŠKA	BRZE PROMJENE TEHNOLOGIJE	-3	8	-24
	PRISTUP INOVACIJAMA	4	7	28
	VISOKA CIJENA TEHNOLOGIJE	-4	8	-32
	SUMA			-28
UKUPNA OCJENA DJELOVANJA OKOLINE				-87

Izvor: Obrada autora

Prema rezultatima ove analize utjecaj okruženja na poduzeće je bio negativan i to najviše u ekonomskom i tehnološkom segmentu okoline. Prema vlastitoj percepciji vlasnika poduzeća pristup financiranju je bio jedan od segmenata utjecaja okruženja koji je bio destimulirajući i ugrožavajući faktor i predstavljao je prijetnju .

Iz rezultata međunarodnih analiza konkurentnosti i promatrajući položaj Hrvatske kroz godine i u odnosu na deset država članica Srednje i Istočne Europe te neke od država nečlanica iz okruženja vidljivo je kako Hrvatsku prati negativan trend kretanja konkurentne pozicije. Tako

je u 2006./2007. Hrvatska bila znatno naprednija od velikog broja država u okruženju, da bi 2015./2016. s 77. mjestom bila bolje rangirana samo od Srbije i Bosne i Hercegovine. Podaci o kvaliteti i stanju poduzetničke okoline u Hrvatskoj su u skladu sa rezultatima PEST analize iz slučaja poduzeća Kromopak d.o.o. iako zasigurno nisu bili presudni u krizi poduzeća.

Činjenica je i svi podaci upućuju na to da je nastupom ekonomske krize započeo i pad poduzeća Kromopak d.o.o. U današnjem globaliziranom svijetu više nema desetljetnih razdoblja zajamčenog rasta. Negativni učinci krize u vidu opadanja prihoda izazvali su cijeli niz problema od kojih se poduzeće poslije nikad nije oporavilo. Međutim, stečaj poduzeća nikako nije bio uvjetovan samo ekonomskom krizom.

Analizirajući sada već povijesne podatke poduzeća i kronologiju događanja nameće se zaključak da je uprava poduzeća ignorirala rane upozoravajuće signale poslovne krize i nijekala postojanje problema. Jednako kao što je visoka stopa rasta i zauzimanje tržišnog udjela u početnim godinama poslovanja zasluga uprave, tako je i u obrnutoj situaciji krivnja uprave za neodgovarajuću kontrolu troškova, pad produktivnosti i rentabilnosti, neodgovarajuću financijsku polugu, pogrešne poslovne odluke i druge znakove opadanja uspješnosti poslovanja. U uvjetima krize poduzeće se suočavalo s problemom nemogućnosti izvršenja svojih financijskih obaveza i bilo je prisiljeno dodatno se zaduživati. Zbog opadanja poslovne aktivnosti poduzeće je preuzimalo i rizičnije poslove u nadi da će vratiti uloženi novac i izvući se iz financijskih teškoća. Vlasnici poduzeća su bili emocionalno vezani za svoje poduzeće i gajili su neopravdani optimizam i predviđanja da će „iduću godinu biti bolje „.

Premda su poduzete određene mjere za ublažavanje krize i otklanjanje njenih uzroka kao što su pokušaji prodaje dijela imovine, otpuštanje dijela zaposlenih, reduciranje rashoda poslovanja, promjena proizvodnog programa i dr. to nije bilo dovoljno za oporavak poduzeća. To su bile samo „vatrogasne mjere „. Odgovor uprave na pad uspješnosti poslovanja trebao je biti financijsko i operativno restrukturiranje. Operativnim restrukturiranjem se nastoji stabilizirati poslovanje te ostvariti profitabilnost smanjenjem troškova i smanjenjem operativne imovine. Neke od tih mjera su poduzete, a neke nisu uspjele npr. prodaja postrojenja i opreme koja su bila višak nije polučila očekivane financijske efekte jer u uvjetima gospodarske krize nije bilo potražnje da bi se ta prodaja realizirala. Financijsko restrukturiranje trebalo je dovesti do smanjenja obaveza i poboljšanje financijske poluge, prvenstveno kroz reprogramiranje i refinanciranje dugova. Uprava poduzeća je to i pokušala

od 2012. godine kad je već bilo jasno da je poduzeće prezaduženo. Kontinuirano se pregovaralo s Privrednom bankom Zagreb kao najvećim vjerovnikom o reprogramu kredita međutim banka nije nudila adekvatne kreditne linije. Prema istraživanjima Hrvatske udruge banaka, nakon što je prvi udar krize 2009. jenjao, dodatna financijska ograničenja nisu ozbiljnije ugrožavala rast velikih poduzeća, ali su se mala poduzeća sve do kraja 2012. godine susretala s dodatnim financijskim ograničenjima i za mala poduzeća je pristup kreditima bio bitno otežan.

Poduzeće je u okviru pokretanja postupka predstečajne nagodbe izradilo *Plan operativnog i financijskog restrukturiranja 2014.-2019.* koji je sadržavao sve potrebne mjere. Ključ je bio u nagodbi s bankom i refinanciranju dugova.

Zaključak ovog plana bio je :

“Prednost ovog plana financijskog i operativnog restrukturiranja leži u činjenici da za ostvarenje istog nisu potrebna značajna financijska ulaganja. Naglasak se daje na razumijevanju i prihvaćanju predstečajne nagodbe od strane vjerovnika i nastavak suradnje što daje višestruku korist za sve strane u postupku. Društvo ima budućnost i prihvaćanjem predstečajne nagodbe osigurava se mogućnost nastavka poslovanja i ispunjenja obaveza prema vjerovnicima.

Otvaranjem stečajnog postupka društvo ne bi moglo nastaviti s poslovanjem na tržištu, prekinula bi se svaka poslovna aktivnost i raskinuli ugovori o radu što bi značilo nemogućnost namirenja bilo kakve obaveze iz tekućeg poslovanja, već isključivo iz imovine društva. U slučaju prodaje imovine iz dosadašnje prakse je razvidno da se u takvim slučajevima imovina prodaje znatno ispod tržišne cijene u dosta dugačkim rokovima. Na djelomično namirenje mogao bi računati tek dio vjerovnika u prvom redu (banka) dok bi namirenje ostalih vjerovnika nakon namirenja prioriternih tražbina bilo potpuno neizvjesno. Nije zanemariva niti činjenica da se pritom znatan dio sredstava troši na provedbu stečajnog postupka. U slučaju provedbe predstečajne nagodbe, namirenje vjerovnika, iako s pomakom ima vrijednost kroz dio redovitih otplata te kroz nove poslovne odnose s društvom. Kroz program financijskog i operativnog restrukturiranja moguće je zadržati dovoljan nivo zaposlenosti za nastavak poslovanja te osiguranje podmirenja obaveza preuzetih po predstečajnoj nagodbi, kao i osiguranje plaća i egzistencije zaposlenika.“

Troškovi financijskog i operativnog restrukturiranja za potrebe predstečajne nagodbe iznose 40.000,00 kuna za odvjetničke i revizorske usluge, te administrativne troškove. Taj iznos se

uvećava za nagradu povjereniku predstečajne nagodbe sukladno čl. 38. Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (NN108/12, 144/12,81/13,112/13,71/15,78/15.).

Također se treba istaknuti to da uprava nije provela strateško restrukturiranje u kojem bi se na vrijeme napravilo zaokret u poslovanju i usmjerilo se na druge djelatnosti poslovanja za koje je tvrtka registrirana i sa kojima bi vjerojatno ostvarila bolju poziciju na tržištu od one u kojoj se našla – pred prijetećim stečajem. Niti u jednom trenutku vlasnici nisu razmišljali o nekoj strategiji napuštanja djelatnosti kojom bi se možda financijski bolje zaštitili i smanjili štete ( prodaja, strategija ubiranja plodova) <sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Strategija ubiranja plodova ili strategija „Žetve“ kojom se žele maksimizirati poslovni rezultati, a sastoji se od kontroliranog smanjenja kapitalnih ulaganja i povećanja primitaka u razdoblju izlaska iz industrije. Prodaja poduzeća se primjenjuje kada ne postoji održiva konkurentska prednost, kad se poduzeću mijenja misija ili vizija ili postoje financijski motivi vlasnika poduzeća

## 8. Zaključak

Kao što je u uvodu rada istaknuto, mala i srednja poduzeća čine okosnicu svake nacionalne ekonomije, imaju ulogu pokretača rasta, novog zapošljavanja, inovacija i općenito napretka gospodarstva i društva u cjelini. Hrvatska pokazuje slična obilježja kao i cijela EU kad se radi o udjelu malih i srednjih poduzeća u ukupnom broju poduzeća, te doprinosu ukupnoj zaposlenosti i dodanoj vrijednosti. U Hrvatskoj 2014. godine mikro, mala i srednja poduzeća čine 99,7% ukupno registriranih poduzeća. Međutim Hrvatsku prema Izvješću o globalnoj konkurentnosti i Izvješću o lakoći poslovanja prati niz negativnih rezultata što se u konačnici odrazilo na poziciju države u regionalnom i svjetskom gospodarstvu. Povećanje konkurentne prednosti gospodarstva moguće je jedino uz ulaganje u znanje, tehnologiju, ljudski kapital te uz osiguranje povoljnog poslovnog okruženja. Za ocjenu kvalitete poslovnog okruženja u ovom radu su analizirane neke komponente poduzetničkog sustava kroz rezultate GEM istraživanja. Rezultati pokazuju da Hrvatska, usprkos nekim pomacima nije poduzetnička zemlja. Prepreke nisu samo političke ili administrativne prirode, već je i obeshrabrujući opći odnos društva prema poduzetništvu i percepcija o statusu poduzetnika u društvu, posebice onima čija su poduzeća u stečaju ili su likvidirana. Sektor malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj se sporije oporavlja od posljedica globalne ekonomske krize odnosu na ostatak EU i još nisu dostignuti rezultati iz 2008. godine i prije.

To najbolje ilustriraju podaci o grafičkoj i ambalažnoj industriji u Hrvatskoj. Od svih industrijskih grana prerađivačke industrije grafička i tiskarska industrija je do pojave gospodarske krize imala najveće stope rasta, ali i najveće stope pada što je uvjetovano i gospodarskom krizom i novim industrijskim trendovima koji ugrožavaju konvencionalnu grafičku industriju. Grafička industrija u digitalnoj eri pokazuje specifičnosti u odnosu na druge industrije. Dok u drugim industrijama tehnološki razvoj zamjenjuje ljudski rad i povećava rentabilnost poslovanja, u grafičkoj industriji tehnološki razvoj smanjuje tržišnu potražnju i tako smanjuje rentabilnost grafičkih tvrtki. Hrvatsko je tržište grafičke industrije jedno malo tržište koje se širi unatoč znatnim problemima. Tiskarski kapaciteti su veći od potražnje pa je konkurencija među poduzećima žestoka. Hrvatske grafičke tvrtke bi se u kriznim godinama trebale usmjeriti na specijalizaciju, izbjegavanje nelojalne konkurencije i smanjivanje cijena. Prema iskustvima vlasnika poduzeća Kromopak d.o.o. većina grafičara je u krizno vrijeme pokazivala naglašeni pesimizam u poslovanju i potpunu neizvjesnost u budućnosti, ali s druge

strane pozitivna je bila dugoročnost poslovnih odnosa s kupcima i u velikoj mjeri i zadovoljstvo tim odnosima.

Zbog navedenih specifičnosti i provođenja poslovne politike grafičkog poduzeća u Hrvatskoj i ostvarivanje razvoja, potrebna su nova rješenja. Problemi grafičke industrije se ne rješavaju cjelovito i ne postoji neka dugoročna strategija pa je industrija koja je imala tako velike stope rasta i buran tehnološki razvoj došla u situaciju da tehnološke promjene ugrožavaju sam njezin opstanak, a pred poduzeća u industriji postavljaju se veliki izazovi kako da oblikuju vlastitu strategiju koja bi pratila sve promjene u okolini i u samom poduzeću. Prema mišljenju vlasnika poduzeće Kromopak d.o.o., vizija i misija poduzeća su bili jasno definirani i neupitni, ali su u kriznim uvjetima strategije za ostvarenje tih ciljeva bile manjkave. Može se reći kako je uprava poduzeća nerealno gledala na novonastale okolnosti gospodarske krize i gajila nerealni optimizam. Gotovo da se može povući i paralela sa hrvatskim političkim vodstvom kad je 2008. godine negiralo postojanje gospodarske krize. Zbog ovih loših procjena poduzeće je predugo poslovalo u uvjetima poslovne i financijske krize što je utjecalo na rezultate poslovanja. Drugi čimbenik koji je po mišljenju vlasnika bio još presudniji je nemogućnost pristupa kapitalu tj. financijska ograničenja s kojima se poduzeće suočilo pojavom gospodarske krize. Nastupom krize snažno su se zaoštrili uvjeti pristupa kreditima i nije bila prisutna spremnost banaka za obnavljanje postojećih ili odobravanje novih kredita. Kriza je potakla dodatna financijska ograničenja za mala poduzeća, što zbog povećanja rizika i promijenjene slike poslovanja, što zbog smanjene vlastite likvidnosti banaka što je svakako odigralo ulogu u stvaranju višegodišnje recesije u Hrvatskoj.

U današnje vrijeme globalizacije i integracije tržišta, razvoja tehnologije, brzina promjena s kojima se tvrtke svakodnevno susreću dovodi do velike poslovne neizvjesnosti. U ovakvom globaliziranom svijetu više nema desetljetnih razdoblja zajamčenog rasta. Poduzeće iz našeg slučaja nije se uspjelo oduprijeti negativnim promjenama. Osnovni razlozi za stečaj poduzeća jesu globalna ekonomska kriza, ograničen pristup financiranju, nelikvidnost i prezaduženost te restrukturiranje koje nije dalo željene rezultate. U svjetlu opće situacije u grafičkoj industriji Hrvatske jasno je da se morala napraviti svojevrsna bilanca dosadašnjeg razvoja i da će se morati platiti cijena za dosadašnje ponašanje. Za neke je cijena bila previsoka.

## Literatura

1. Altman Z-score model: dostupno na [www.efos.unios.hr/nsarlija/wp-content/uploads/sites/88/2013/Altman\\_z-score.pdf](http://www.efos.unios.hr/nsarlija/wp-content/uploads/sites/88/2013/Altman_z-score.pdf), pristup
2. Barišić, M.: *Steps to be consider with a new trends in printing and publishing industry*, Međunarodna konferencija TISKARSTVO 2011, Stubičke Toplice, dostupno na [http://www.tiskarstvo.net/tiskarstvo2011\\_pristup](http://www.tiskarstvo.net/tiskarstvo2011_pristup) 31.05.2017
3. Buble M., Kružić D.: *Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, RRIF, Split, 2006.
4. CEPOR: (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetnika) dostupno na <http://www.cepor.hr/gem-global-entrepreneurship-monitor/> pristupljeno 20.05.2017
5. CEPOR: *Godišnje izvješće o malim i srednjim poduzetnicima u Hrvatskoj 2015*, dostupno na [https://www.cepor.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj\\_pristup](https://www.cepor.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj_pristup) 30.04.2017.
6. CEPOR: *Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2013. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2012. godinu*, Zagreb, 2013., ISSN 1848-3526, [http://www.cepor.hr/Izvjesce%20o%20malim%20i%20srednjim%20poduzecima%202013\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/Izvjesce%20o%20malim%20i%20srednjim%20poduzecima%202013_CEPOR.pdf), pristupljeno 30.04.2017.
7. CEPOR: *Izvješće o rezultatima GEM istraživanja za Hrvatsku za 2014. godinu*, [http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/GEM\\_brosura\\_2016\\_web.pdf](http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/GEM_brosura_2016_web.pdf), pristupljeno 30.04.2017.
8. CEPOR; *Izvješće o rezultatima GEM istraživanja za Hrvatsku za 2016. godinu* <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2017/05/GEM2016-FINAL-za-web.pdf>, pristupljeno 14.10.2017.
9. Delić, AM.,: *Proces oblikovanja politika i instrumenata podrške razvoja sektora malih i srednjih poduzeća 2005.*, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005. dostupno na <https://www.bib.irb.hr/518369>, pristupljeno 17.03.2017.
10. Doing Business - Project, dostupno na <http://www.doingbusiness.org> pristup 25.10.2016.g.
11. Državni Zavod za statistiku (<https://www.dzs.hr>), pristup 15.03.2017.
12. European Commission: *European Charter for Small Enterprises*, dostupno na [https://ec.europa.eu/growth/content/european-charter-small-enterprises-0\\_en](https://ec.europa.eu/growth/content/european-charter-small-enterprises-0_en) pristupljeno 20.06.2017.

13. European Commission: *Izvešće za Hrvatsku 2016. s detaljnim preispitivanjem o sprječavanju i ispravljanju makroekonomskih neravnoteža*,  
[https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/00%20Foto%20mobitel/Europski%20semestar/Dokumenti%20i%20publikacije/Izve%C5%A1%C4%87e%20za%20Hrvatsku%2016.%20\(EK%203.3.2016\).pdf](https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/00%20Foto%20mobitel/Europski%20semestar/Dokumenti%20i%20publikacije/Izve%C5%A1%C4%87e%20za%20Hrvatsku%2016.%20(EK%203.3.2016).pdf) pristupljeno 30.08.2017.
14. European Commission: *Regulation (EU) 2015/848 of the European Parliament and of the council on insolvency proceedings*, dostupno na  
[https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/civil-justice/civil-and-commercial-law/insolvency-proceedings\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/civil-justice/civil-and-commercial-law/insolvency-proceedings_en), pristupljeno 01.12.2017.
15. European Commission: *Report for Croatia published on 26.11.2015*, dostupno na  
<https://ec.europa.eu>, pristupljeno 30.04.2017.
16. European Commission: *The new SME definition, user guide and model declaration*,  
<https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/>  
pristupljeno 30.04.2017.
17. Felton, A. Reinhart, C.: *Prva globalna financijska kriza 21. stoljeća*, Zagreb, Novum, 2008.
18. Fijačko, J.: *Tisak i dizajn*, Biz direkt, poslovni časopis, broj 59, Osijek, 2014.
19. Financijska agencija Zagreb, *Godišnji financijski izvještaji i dokumentacija*,  
<https://www.fina.hr/godisnji-financijski-izvjestaji-i-dokumentacija>, pristupljeno 18.05.2017.
20. Financijska agencija Zagreb: *Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika RH u 2015 po gradovima/općinama*, FINA, 2016., <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize>, pristupljeno 19.05.2017.
21. Financijska agencija Zagreb: *Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika grada Belišća u 2015. godini*, FINA, 2016., <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize>, pristupljeno 19.05.2017.
22. Financijska agencija Zagreb: *Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika po županijama u 2015. godini*, Zagreb, 2016. <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize>, pristupljeno 15.07.2017.
23. Financijska agencija Zagreb: *Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika Republike Hrvatske po županijama u 2016. godini*, Zagreb, 2017.  
<https://www.fina.hr/publikacije-i-analize> pristupljeno 30.10.2017.



24. Financijska agencija Zagreb: *Službeni podaci*, [www.fininfo.hr](http://www.fininfo.hr), pristupljeno 19.05.2017.
25. Financijska agencija Zagreb: Registar godišnjih financijskih izvještaja, pristupljeno 18.05.2017. <https://www.fina.hr/godisnji-financijski-izvjestaji-i-dokumentacija>
26. Financijski podaci poduzeća Kromopak d.o.o. - interni podaci poduzeća
27. Fininfo.hr. - portal, EL KONCEPT d.o.o., 2012., podaci dostupni na <https://www.fininfo.hr>, pristupljeno od 18.07.2017 do 31.10.2017.
28. Galac, T.: *Mikroekonomski aspekti utjecaja globalne krize na rast nefinancijskih poduzeća u RH*, Hrvatska narodna banka, 2015.
29. Glagoljski misal: dostupno na <http://www.croatianhistory.net/etf/1483.html>, pristupljeno 20.08.2017.
30. Hrvatska gospodarska komora, *Izješće o poslovanju za 2015. godinu*, dostupno na <https://www.hgk.hr/documents/izvjesceoposlovanjuhgkza2015godinu57ab32f19e0a9.pdf>, pristupljeno 12.01.2017.
31. Hrvatska gospodarska komora, Sektor za industriju, dostupno na <https://www.hgk.hr/s-indstria-i-it/analize-i-publikacije>, 12.01.2017.
32. Hrvatska gospodarska komora: Međunarodni znanstveni skup Tiskarstvo2012&Design, Donja Stubica, 2012, dostupno na [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr), pristup 20.07.2016.
33. Hrvatska udruga poslodavaca, *Godišnje izvješće 2015.*, dostupno na <https://www.hup.hr/EasyEdit>
34. Hrvatska udruga banaka: *Suočavaju li se dobra poduzeća u krizi s financijskim ograničenjima*, Analize, br. 50., Zagreb, 2014.
35. Institut za ambalažu i tiskarstvo *Tectus: Kamo ide industrija- modernizacija ili bankrot*, Časopis *Ambalaža* br. 2/2010, dostupno na <http://www.ambalaža.hr>
36. Inteligentna ambalaža: dostupno na <https://www.google.com/search?q=slika+Primjer+pametne+ambala%C5%BEe> , pristup 26.09.2018.
37. Jakobek, L.; *Aktivno i inteligentno pakiranje hrane*, Godišnja skupština Društva kemičara i tehnologa Osijek, 2010.
38. Jozić, F.: *Ozdravljenje i restrukturiranje hrvatskih poduzeća*, časopis *Ekonomija*, rifein, Zagreb ,God .9, Br.1 ( str.97-110),

- [http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_347.pdf](http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_347.pdf) , pristup 18.01.2018.
39. Jurković, P., Luković, F., Pribičević, Đ., Ravlić, S.: *Poslovni rječnik*, Masmedia, Zagreb, 1995.
40. Konvencionalna grafička proizvodnja, dostupno na [www.tiskarstvo.net/tiskarstvo2011/clanciWeb/Barisic](http://www.tiskarstvo.net/tiskarstvo2011/clanciWeb/Barisic), pristup 20.07.2016.
41. Krajačić, T., *Opstaju najjači*, *Zaštita*-časopis za zaštitu i sigurnost osoba i imovine broj 3, Zagreb, 2009.
42. Kronologija hrvatske gospodarske krize po godinama, dostupno na <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/sest-godina-recesije-20141129> , pristupljeno 30.09.2017.
43. Maletić, I.: *Usporedba Hrvatske sa drugim državama na temelju međunarodnih analiza konkurentnosti*, IM Informativni mjesečnik Ureda zastupnice u Europskom parlamentu Ivane Maletić, 2017., <https://issuu.com/ivanamaletic/docs/konkurentnost> - pristup 15.05.2017.
44. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta: *Industrijska strategija 2014-2020, Djelatnosti C17 i C18*, str.176-185, 2014. dostupno na <https://www.mingo.hr> pristup 30.11.2016.
45. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta: *Strategija razvoja poduzetništva u RH 2013-2020*, dostupno na <https://vlada.gov.hr/UserDocImages//ZPPI/Strategije%20-%20OGP/poduzetni%C5%A1tvo//Strategija%20razvoja%20poduzetni%C5%A1tval.pdf>, pristupljeno 25.10.2016.
46. Mudrinić, I.: *Izješće o globalnoj konkurentnosti 2016-2017- Pozicija Hrvatske*, Svjetski gospodarski forum, 2016., [www.konkurentnost.hr](http://www.konkurentnost.hr)
47. Nacionalno vijeće za konkurentnost u Hrvatskoj [http://konkurentnost.hr/wp-content/uploads/2018/01/RIK2013\\_finalno\\_07072014.pdf](http://konkurentnost.hr/wp-content/uploads/2018/01/RIK2013_finalno_07072014.pdf) - pristupljeno 09.05.2017.
48. Naprta, R.: *Aktualni gospodarski trenutak u hrvatskoj grafičkoj industriji*, Tiskarstvo 03, Zagreb, 2003.
49. Nazor, A.: *O glagoljskoj tiskari u Senju i njezinim izdanjima*, zb.41, str.211-244, Senj, 2014; Ur.2014-12-29
50. Odluka o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti, (Narodne novine 158/2013)
51. Pfeifer, S. :*Analiza eksterne okoline, predavanja*, [www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti)

52. Plan operativnog i financijskog restrukturiranja 2014.-2019. Kromopak d.o.o.
53. Poslovna.hr - *Izvešće o poslovnom subjektu Kromopak d.o.o., 2010.* dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/kromopak/343628/subjekti.aspx> , pristup 15.07.2018.
54. Senjski misal: dostupno na <https://glagoljica.hr/?pr=i&id=22254> pristup 20.08.2017.
55. Sindikat grafičke i nakladničke djelatnosti: *Opstaju najjači*, Zaštita-časopis za zaštitu i sigurnost osoba i imovine broj 3, Zagreb, 2009.
56. Singer S., Pfeifer S., Peterka Oberman S., Šarlija N.: *Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkom zemljom*, CEPOR, Zagreb, 2016.
57. Suljagić, I.: *Analiza financijskih izvještaja*, Časopis Računovodstvo i porezi u praksi br.4-2011
58. Šarlija N., Delić A.: *Projektne izvještaj Mala i srednja poduzeća u prerađivačkoj industriji u Hrvatskoj* , Ekonomski fakultet Osijek, 2015.
59. Širola D., Iskra, V.: *Analiza sustava poticanja poduzetništva na europskoj, hrvatskoj i lokalnoj razini*, Zbornik Veleučilišta u Rijeci , 2014.
60. Tipurić D.:*Konkurentna sposobnost poduzeća* , Sinergija Zagreb 1999.
61. Tipurić D.: *Strategije u kriznim situacijama*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Zagrebu, 2014.
62. Tiskara Vjesnik: *Izvešće o provedbi financijskog restrukturiranja Vjesnika d.d. za razdoblje 01.01-31.12.2016*, [www.tiskara.vjesnik.hr](http://www.tiskara.vjesnik.hr), pristup 03.09.2017.
63. Uredba o indeksu razvijenosti (NN, br. 131/17),
64. Vujčić, B.: *Gospodarski izgledi u 2016.godini- jačanje konkurentnosti i rast*, 19. znanstveno-stručna konferencija, Hrvatsko novčano tržište, Opatija, 2016.
65. Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 127/17)
66. Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (NN108/12, 144/12,81/13,112/13,71/15,78/15.).
67. Zakon o izvršavanju Državnog proračuna Republike Hrvatske (NN br. 118/16, 113/17, 127/17)
68. Zakon o obrtu, (Narodne novine 49/03
69. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, (Narodne novine 29/02, 63/07, 53/12, 56/13)
70. Zakon o proračunu (NN br. 87/08, 136/12, 15/15)
71. Zakon o računovodstvu, (Narodne novine 78/15, 134/15)
72. Zakonom o regionalnom razvoju Republike Hrvatske (NN 147/14, 123/17, 118/18)

73. Zakon o trgovačkim društvima, (Narodne novine 111/93, 34/99, 52/00, 118/03)
74. Zakon o zadrugama, (Narodne novine 36/95)
75. Žiljak, V.: *Pilot projekti Web poskok i rezultati uvođenja XML tehnologije u tiskarstvu*, Informatologija br. 37, str.97-103, Zagreb, 2004. dostupno na [www.ziljak.hr](http://www.ziljak.hr)
76. Žager K.: *Analiza financijskih izvještaja*, Masmedia, Zagreb, 1999.

## Popis grafikona

	strana
Grafikon 1 : Ukupni prihodi djelatnosti grupe 17 i 18 za 2011.-2015. ....	34
Grafikon 2 : Kretanje broja zaposlenih u grupi 17 i 18 za 2011.-2015.....	35
Grafikon 3 : Dobit djelatnosti 17 i 18 za period 2011.-2015. u tis. Kn.....	35
Grafikon 4 : Usporedba grafička industrija i Hrvatska – prihodi po zaposlenom, Prosječni prihodi i EBITDA.....	38
Grafikon 5 : Ukupni prihodi djelatnosti 17 za 2011.-2015. u tis.kn.....	45
Grafikon 6 : Kretanje broja zaposlenih u djelatnosti 17 za period 2011.-2015.....	46
Grafikon 7 : Dobit djelatnosti 17 u periodu 2011.-2015. u 000. HRK.....	46
Grafikon 8 : Ukupni prihod u djelatnosti 18 za 2011.-2015. u 000. HRK.....	51
Grafikon 9: Kretanje broja zaposlenih u djelatnosti 18 2011.-2015.....	51
Grafikon 10: Dobit djelatnosti 18 za period 2011.-2015. u 000 HRK.....	52
Grafikon 11: Kretanje fizičkog obujma proizvodnje valovitog papira i kartona te ambalaže od papira i kartona 2010.-2015. prema izvještaju HGK, Sektor za industriju...	68
Grafikon 12: Kretanje fizičkog obujma proizvodnje tiskanih komercijalnih kataloga 2010.-2015. (1-9).....	69
Grafikon 13: Kretanje dugoročnih i kratkoročnih obaveza tvrtke 2005.-2014.....	122

## Popis tablica

Tablica 1 : Financijski rezultati poslovanja poduzetnika Hrvatske 2015.....	20
Tablica 2 : Rang lista županija prema ukupnom prihodu i drugim pokazateljima.....	23
Tablica 3 : Financijski rezultati poslovanja poduzetnika OBŽ u 2015. u tis.kn.....	25
Tablica 4 : Nomenklatura djelatnosti grafičke prerađivačke industrije.....	32
Tablica 5 : Makroekonomski pokazatelji za gospodarske subjekte iz Grupa djelatnosti 17 i 18.....	34
Tablica 6 : Pokazatelji za usporedbu grafička industrija (djelatnost 17 i 18 ) i cijela Hrvatska 2015.....	36
Tablica 7 : Prvih 20 subjekata u djelatnosti po poslovnim prihodima 2015.....	38
Tablica 8 : Prvih 20 subjekata u djelatnosti po neto dobitku u 2015.....	39
Tablica 9 : Prvih 20 subjekata u djelatnosti po broju zaposlenih 2015.....	39
Tablica 10 : Glavni gospodarski subjekti u djelatnosti proizvodnje celuloze, Papira i kartona.....	40
Tablica 11: Pokazatelji za usporedbu djelatnost 171- proizvodnja celuloze, Papira i kartona i Hrvatska 2015.....	41
Tablica 12: Neki pokazatelji za usporedbu djelatnost 172-proizvodnja proizvoda Od papira i kartona i Hrvatska 2015.....	42
Tablica 13: Prvih 20 subjekata u djelatnosti 172 po poslovnim prihodima .....	43
Tablica 14: Prvih 20 subjekata u djelatnosti 172 po neto dobiti.....	44
Tablica 15: Prvih 20 subjekata u djelatnosti 172 po broju zaposlenih .....	44
Tablica 16: Ukupni prihodi, broj zaposlenih i dobit u poduzećima iz djelatnosti proizvodnje papira i proizvoda od papira za period 2011.-2015.godine.....	45
Tablica 17: Pokazatelji za usporedbu djelatnost 1721 i Hrvatska 2015.....	47
Tablica 18: Prvih 20 subjekata u djelatnosti 1721 po poslovnim prihodima.....	48
Tablica 19: Prvih 20 subjekata u djelatnosti 1721 po neto dobitku.....	48

Tablica 20: Prvih 20 subjekata u djelatnosti 1721 po broju zaposlenih.....	49
Tablica 21: Ukupni prihodi, dobit i broj zaposlenih 2011.-2015. u poduzećima iz djelatnosti tiskanja i usluge povezane s tiskanjem.....	50
Tablica 22: Pokazatelji za usporedbu djelatnost 181 i Hrvatska 2015.....	53
Tablica 23: Prvih 20 subjekata po poslovnim prihodima – djelatnost tiskanja 181.....	54
Tablica 24: Prvih 20 subjekata po neto dobiti – djelatnost tiskanja 181.....	54
Tablica 25: Prvih 20 subjekata po broju zaposlenih -djelatnost tiskanja 181 .....	55
Tablica 26: Kronologija hrvatske gospodarske krize po godinama.....	66
Tablica 27: Pregled obaveza tvrtke u prijedlogu predstečajne nagodbe.....	79
Tablica 28: Koeficijent ubrzane likvidnosti 2005.-2014 .....	81
Tablica 29: Koeficijent tekuće likvidnosti 2005.-2014.....	82
Tablica 30: Koeficijent financijske stabilnosti 2005.-2014.....	83
Tablica 31: Koeficijent zaduženosti 2005.-2014.....	84
Tablica 32: Koeficijent vlastitog financiranja 2005.-2014 .....	84
Tablica 33: Koeficijent financiranja 2005.-2014.....	84
Tablica 34: Faktor zaduženosti 2005.-2014.....	85
Tablica 35: Koeficijent obrtaja ukupne imovine i prosječno vrijeme obrta.....	86
Tablica 36: Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine i prosječno vrijeme obrta kratkotrajne imovine.....	86
Tablica 37: Koeficijent obrtaja potraživanja i prosječno vrijeme naplate.....	87
Tablica 38: Koeficijent obrtaja zaliha i prosječno vrijeme obrta zaliha.....	87
Tablica 39: Rentabilnost kapitala ROE .....	88
Tablica 40: EBIT marža 2005.-2014.....	89
Tablica 41: Zaposleni i bruto plaća te ukupni prihod po zaposlenom.....	89
Tablica 42: Udio Kromopaka u djelatnosti 1721 prema ukupnom prihodu.....	111
Tablica 43: Udio Kromopaka u djelatnosti 1721 prema EBIT.....	111

Tablica 44: Bilanca za razdoblje 2005.-2014.....	116
Tablica 45: Vertikalna analiza bilance za razdoblje 2005.- 2014.....	117
Tablica 46: Horizontalna analiza bilance za razdoblje 2005.-2014.....	118
Tablica 47: Račun dobiti i gubitka 2005.-2014.....	120
Tablica 48: Vertikalna analiza RDG za razdoblje 2005.-2014.....	120
Tablica 49: Horizontalna analiza RDG za razdoblje 2005.-2014 .....	121
Tablica 50: Izračun Altmanovog Z-score pokazatelja za period 2005.-2014.....	124
Tablica 51: PEST analiza utjecaja okoline na poduzeće Kromopak.d.o.o.....	126

## Popis slika

Slika 1: Senjski misal.....	31
Slika 2: Primjer pametne ambalaže sa ugrađenim indikatorima koji upućuju na rok trajanja..	60



## Prilozi

Prilog 1: Opis tehnoloških postupaka navedenih u radu.....	141
Prilog 2: Izvješće o poslovnom subjektu Kromopak d.o.o.....	143
Prilog 3: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo.....	148
Prilog 4 : Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, ulaz u uredski prostor.....	149
Prilog 5: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, uredske prostorije.....	150
Prilog 6: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, izložbeni prostor.....	151
Prilog 7: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, dio proizvodnog asortimana.....	152
Prilog 8: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, izložbeni prostor.....	153
Prilog 9: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, proizvodni pogon, Montaža.....	154
Prilog 10: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, proizvodni pogon, Dorada.....	155
Prilog 11: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, skladište materijala.....	156
Prilog 12: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, proizvodni pogon – nož.....	157
Prilog 13: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, tiskarski stroj Ronald.....	158
Prilog 14: Projekt Igraonica – trgovina za djecu Kromopak d.o.o. Valpovo.....	159

## **Prilog 1 : Opis tehnoloških postupaka navedenih u radu**

Tehnika offset tiska koristi ploče, najčešće su napravljene od aluminijske, koje se koriste za prijenos otiska na gumene valjke i tada rotacijskim djelovanjem na papir ili karton. Offset tisak je najbolji izbor kada su potrebne velike količine i za velike serije omogućuje nižu cijenu. Osigurava preciznu reprodukciju boja, oštar i čist otisak, pruža mogućnost otiska različitim specijalnim bojama i gotovo na svim vrstama papira (za razliku od digitalnog tiska). Nedostaci offsetnog tiska su visoka cijena za male serije proizvoda, viši startni troškovi proizvodnje i nefleksibilnost.

Digitalni tisak ne koristi ploče, već umjesto toga koristi toner kao u laserskim pisačima ili tekuću tintu kao u printerima velikog formata. Prednosti digitalnog tiska se ističu kada su potrebne male količine otisaka, važna prednost digitalnog tiska je i mogućnost tiska varijabilnih podataka (ime, adresa, barkod). Kada je svaki otisak različit digitalni tisak je jedina opcija. Digitalni tisak omogućuje niže troškove pripreme za manje naklade, ali je ograničen u pogledu izbora papira (za digitalni tisak se koriste glatki papiri i to oni koji dobro podnose termalna opterećenja, a nikako reljefni papiri), a za velike serije je manje isplativ u odnosu na offset tisak.

Fleksotisak je tehnika direktnog tiska koja je donekle slična knjigotisku, a osnovna je razlika u vrsti tiskovne forme koja je kod fleksotiska elastična te je potreban manji pritisak da bi se otisak prenio na podlogu. Omogućava tisak na više vrsta materijala, a najčešće se koristi za tisak na različitim vrstama ambalaže (plastična ambalaža, papir, valovita ljepenka, etikete i slično). Fleksotisak je jednostavna tehnika tiska, a neke od prednosti u odnosu na druge tehnike su mogućnost tiska na različite vrste materijala, velika brzina tiska, mogućnost tiska različitim vrstama bojila i dobra pokrivenost bojila. Nedostatak ove tehnike je visoka cijena tiskovne forme (pogotovo onih izrađenih CTP načinom) kao i visoka cijena rasterskih valjaka.

Kaširanje je proces lijepljenja tiskanog arka na arak valovitog kartona radi postizavanja veće čvrstoće ambalaže. Pri tome su moguće razne kombinacije kaširanja s papirima, kartonima raznih vrsta i gramatura, kao i tipova valovite ljepenke, npr. dvoslojna, troslojna, E i B val, kao i troslojna sa PE slojem za zaštitu od vlage i masnoća u prehrambenoj industriji. Taj se proces odvija na stroju za kaširanje.

Štancanje je postupak izrezivanja kartona ili kaširanog valovitog kartona pomoću alata (štance) na strojevima za štancanje. U slučaju potrebe se na tiskane ili lakirane arke može nanijeti

srebrna ili zlatna folija ili se uz pomoć posebno pripremljenih klišeja može izvoditi i postupak istovremenog toplotnog tiska folije i preganja. Prganje je postupak kojim se tiskovna forma otiskuje u podlogu i kombinira s bojom, često se upotrebljava za izradu tiskovnih korica, diploma, ukrasnih kutija i sl.

Ove tehnike omogućuju da se proizvodu (kutiji) daje nova vrijednost s obzirom na specijalne efekte i različitost od drugih proizvoda.

**Poslovna.hr**

*Eksperti poslovnih informacija.*

## IZVJEŠĆE O POSLOVNOM SUBJEKTU

KROMOPAK d.o.o.  
Dravska ulica 10 , Valpovo

gđa Božica Lalić

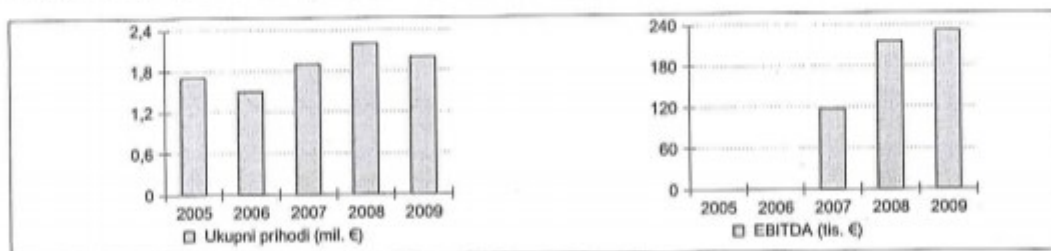
Poslovna domena d.o.o.  
rujan, 2010

## SAŽETAK OSNOVNIH PODATAKA

<b>KROMOPAK d.o.o.</b>	
<b>OSNOVNI PODACI</b>	
Adresa	Dravska ulica 10 , Valpovo
Osnivanje	Trgovački sud u Osijeku 1990. godine
Porijeklo kapitala	100% domaći kapital
Veličina	1 - mali
Matični broj	3588947
Registracijski broj	030013591
OIB	48844303027
Telefon	031 650350
Telefaks	031 651450
Email	kromopak@os.htnet.hr
URL	www.kromopak.hr
NKD2002	21.21.0 (Proizvodnja valovitoga papira i kartona, te ambalaže od papira i kartona)
NKD2007	17.21 (Proizvodnja valovitog papira i kartona te ambalaže od papira i kartona)
<b>ODGOVORNE OSOBE</b>	
<b>UPRAVA</b>	<b>OSNIVAČI</b>
Davor Lalić, član uprave	
Božica Lalić, član uprave	

Ocjena poslovanja
<b>✓ Vrlo dobar</b>
Prihodi 2008 (€)
<b>2.170.614</b>
Prihodi 2009 (€)
<b>2.028.319</b>
Porast/pad prihoda 2008-2009
<b>- 6.8 %</b>
<b>ŽIRO RAČUNI</b>
<b>Broj blokiranih računa: 0</b>
Aktivni žiro računi
<b>2340009-1100138383</b>
<b>2500009-1102149178</b>

<b>SAŽETAK PETOGODIŠNJIH POKAZATELJA I GRAFIČKI PRIKAZ</b>					
	2005	2006	2007	2008	2009
Broj zaposlenih	36	33	45	38	30
Ukupni prihodi (mil. €)	1,7	1,5	1,9	2,2	2,0
Ukupni rashodi (mil. €)	1,7	1,5	1,9	2,2	2,0
EBITDA (tis. €)	-	-	118,0	215,4	231,5
EBIT (tis. €)	-	-	56,7	58,7	62,0
EBT (Bruto dobit) (tis. €)	-	-	11,8	8,3	3,1
Dobit nakon oporezivanja (tis. €)	1,6	0,4	8,5	4,9	1,6
Novostvorena vrijednost (tis. €)	293,0	273,2	308,9	372,6	271,6
Produktivnost (tis. €)	8,1	8,3	6,9	9,8	9,1



## UDIO U DJELATNOSTI

**KROMOPAK d.o.o.****SAŽETAK UDJELA U DJELATNOSTI**

Djelatnost subjekta: 17.21 - Proizvodnja valovitog papira i kartona te ambalaže od papira i kartona

KROMOPAK d.o.o. u svojoj glavnoj djelatnosti ima udio od 1,14 % i nalazi se na 15. mjestu obzirom na ukupne prihode. Sveukupno u djelatnosti 17.21 postoji 75 subjekata. (Broje se samo subjekti koji predaju godišnja financijska izvješća)

Prvih 10 subjekata u djelatnosti drži udio od 81,52%. Tvrtka KROMOPAK d.o.o. prema veličini je rangirana kao malo poduzeće.

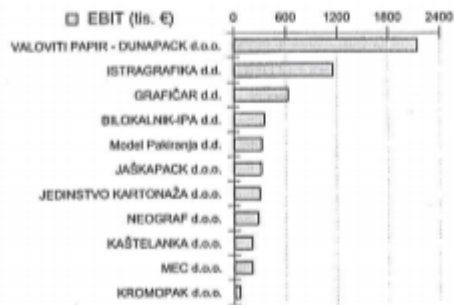
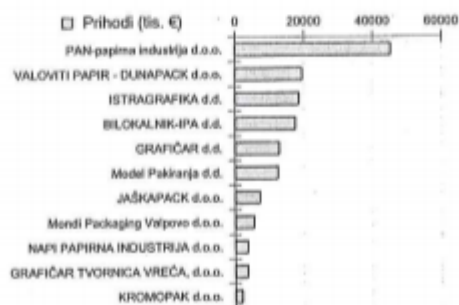
Unutar djelatnosti obzirom na veličinu postoji: 137 malih, 10 srednje velikih i 4 velika poduzeća.

**UDIO U DJELATNOSTI PREMA UKUPNOM PRIHODU**

Rang	Naziv poduzeća	Udio u top 10	Udio u djelatnosti
1.	PAN-papirna industrija d.o.o.	31,11%	25,37%
2.	VALOVITI PAPIR - DUNAPACK d.o.o.	13,41%	10,93%
3.	ISTRAGRAFIKA d.d.	12,72%	10,37%
4.	BILOKALNIK-IPA d.d.	12,04%	9,81%
5.	GRAFIČAR d.d.	8,82%	7,19%
6.	Model Pakiranja d.d.	8,51%	6,94%
7.	JASKAPACK d.o.o.	4,85%	3,95%
8.	Mondi Packaging Valpovo d.o.o.	3,65%	2,98%
9.	NAPI PAPIRINA INDUSTRIJA d.o.o.	2,45%	2,00%
10.	GRAFIČAR TVORNICA VREĆA, d.o.o.	2,43%	1,98%
15.	KROMOPAK d.o.o.	1,40%	1,14%
		Ostali u djelatnosti:	18,48%

**UDIO U DJELATNOSTI PREMA EBIT**

Rang	Naziv poduzeća	Udio u top 10	Udio u djelatnosti
1.	VALOVITI PAPIR - DUNAPACK d.o.o.	36,40%	29,08%
2.	ISTRAGRAFIKA d.d.	19,58%	15,65%
3.	GRAFIČAR d.d.	10,65%	8,51%
4.	BILOKALNIK-IPA d.d.	5,96%	4,76%
5.	Model Pakiranja d.d.	5,42%	4,33%
6.	JASKAPACK d.o.o.	5,33%	4,26%
7.	JEDINSTVO KARTONAŽA d.o.o.	5,00%	3,99%
8.	NEOGRAF d.o.o.	4,71%	3,76%
9.	KAŠTELANKA d.o.o.	3,50%	2,79%
10.	MEC d.o.o.	3,46%	2,76%
21.	KROMOPAK d.o.o.	1,06%	0,84%
		Ostali u djelatnosti:	20,11%



## BILANCA I RAČUN DOBITI I GUBITKA

<b>KROMOPAK d.o.o.</b>			
	2007	2008	2009
<b>BILANCA</b>			
<b>AKTIVA</b>			
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL (u €)	0,0	0,0	0,0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA (tis. €)	692,2	745,3	752,1
I. NEMATERIJALNA IMOVINA (tis. €)	12,5	4,0	2,6
II. MATERIJALNA IMOVINA (tis. €)	679,7	741,3	749,5
III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (u €)	0,0	0,0	0,0
IV. POTRAŽIVANJA (u €)	0,0	0,0	0,0
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA (u €)	0,0	0,0	0,0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (tis. €)	639,8	787,6	708,5
I. ZALIHJE (tis. €)	147,9	125,5	261,9
II. POTRAŽIVANJA (tis. €)	490,7	660,8	438,9
III. KRATKOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (tis. €)	0,0	0,0	6,9
IV. NOVAC U BANCII I BLAGAJNII (tis. €)	1,2	1,3	0,8
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI (u €)	0,0	0,0	0,0
E) GUBITAK IZNAD KAPITALA (u €)	0,0	0,0	0,0
F) UKUPNO AKTIVA (mil. €)	1,3	1,5	1,5
G) IZVANBILANČNI ZAPISI (u €)	0,0	0,0	0,0
<b>PASIVA</b>			
A) KAPITAL I REZERVE (tis. €)	67,9	80,3	201,5
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL (tis. €)	55,9	56,0	175,5
II. KAPITALNE REZERVE (u €)	0,0	0,0	0,0
III. REZERVE IZ DOBITI (u €)	0,0	0,0	0,0
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE (u €)	0,0	0,0	0,0
V. ZADRŽANA DOBIT (tis. €)	3,4	19,5	24,4
VI. PRENESENI GUBITAK (u €)	0,0	0,0	0,0
VII. DOBIT POSLOVNE GODINE (tis. €)	8,5	4,9	1,6
VIII. GUBITAK POSLOVNE GODINE (u €)	0,0	0,0	0,0
IX. MANJINSKI INTERES (u €)	0,0	0,0	0,0
B) REZERVIRANJA (u €)	0,0	0,0	0,0
C) DUGOROČNE OBVEZE (tis. €)	376,4	537,6	396,4
D) KRATKOROČNE OBVEZE (tis. €)	887,7	915,0	862,7
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA (u €)	0,0	0,0	0,0
F) UKUPNO – PASIVA (mil. €)	1,3	1,5	1,5
G) IZVANBILANČNI ZAPISI (u €)	0,0	0,0	0,0
<b>RAČUN DOBITI I GUBITKA</b>			
I. POSLOVNI PRIHODI (mil. €)	1,9	2,2	2,0
II. POSLOVNI RASHODI (mil. €)	1,8	2,1	1,8
III. FINACIJSKI PRIHODI (tis. €)	24,9	6,4	27,2
IV. FINACIJSKI RASHODI (tis. €)	44,8	50,4	58,9
V. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI (u €)	0,0	0,0	0,0
VI. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI (tis. €)	6,3	22,4	176,3
VII. UKUPNI PRIHODI (mil. €)	1,9	2,2	2,0
VIII. UKUPNI RASHODI (mil. €)	1,9	2,2	2,0
IX. DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA (tis. €)	11,8	8,3	3,1
X. GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (u €)	0,0	0,0	0,0
XI. POREZ NA DOBIT (tis. €)	3,3	3,4	1,5
XII. DOBIT RAZDOBLJA (tis. €)	8,5	4,9	1,6
XIII. GUBITAK RAZDOBLJA (u €)	0,0	0,0	0,0

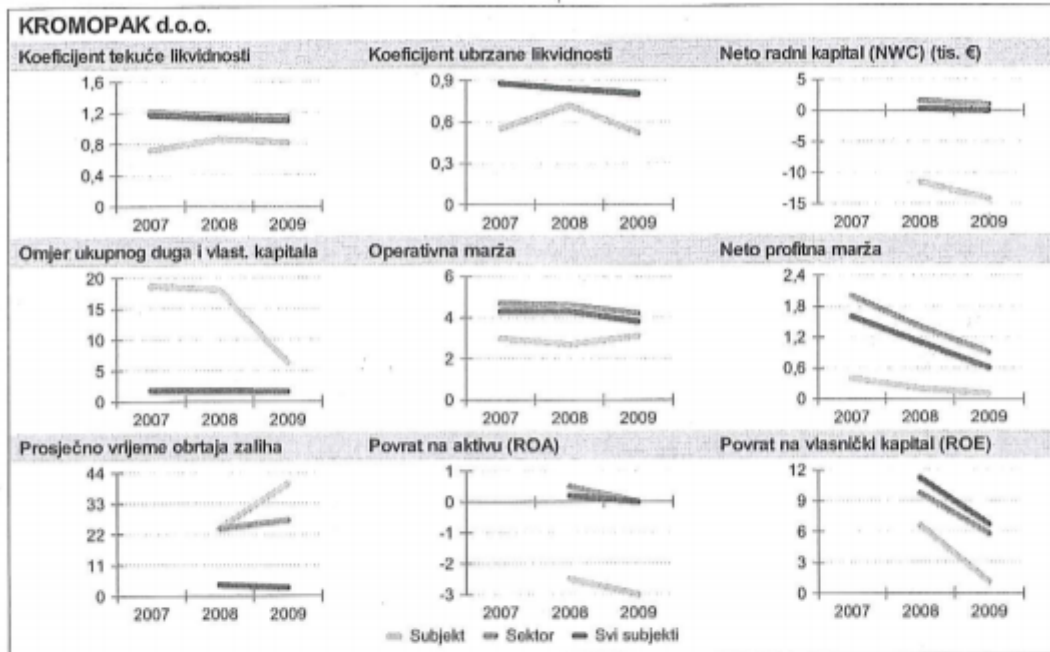
  

Year	Dugoročne obveze (tis. €)	Kratkoročne obveze (tis. €)
2007	376,4	887,7
2008	537,6	915,0
2009	396,4	862,7

Year	Dugotrajna imovina (tis. €)	Kratkotrajna imovina (tis. €)
2007	692,2	639,8
2008	745,3	787,6
2009	752,1	708,5



## POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA



## POKAZATELJI LIKVIDNOSTI

Likvidnost je sposobnost poduzeća da podmiri kratkoročne obveze i tekuće aktivnosti. Ako poduzeće nije likvidno ono posluje s poteškoćama jer nema dovoljno sredstava za nabavu sirovina i materijala, isplatu plaća, poreza i drugih kratkoročnih obveza.

**Pokazatelj tekuće likvidnosti** pokazuje u kojoj mjeri kratkotrajna imovina poduzeća pokriva kratkotrajne obveze. Koefficient tekuće likvidnosti trebao bi biti 2 ili više što bi značilo da poduzeće ima više novca, potraživanja i zaliha nego što su kratkoročne obveze koje dolaze na naplatu.

**Pokazatelj ubrzane likvidnosti** pokazuje u kojoj mjeri poduzeće može pokriti svoje kratkoročne obveze onom imovinom koju je najjednostavnije pretvoriti u novac, a to su novac i potraživanja. Koefficient ubrzane likvidnosti trebao bi iznositi najmanje 1 u kojem slučaju bi kratkotrajna imovina umanjena za zalihe bila jednaka kratkoročnim obvezama.

## POKAZATELJI SOLVENTNOSTI

**Pokazatelj omjera ukupnog duga i vlastitog kapitala** u omjer stavlja tuđi kapital odnosno ukupni dug i vlastiti kapital. Poželjno je da pokazatelj bude što niži, a maksimalno 1. Vrijednost veća od 1 pokazuje da je većina imovine financirana iz tuđih sredstava dok vrijednost manja od 1 pokazuje da je imovina primarno financirana iz kapitala. Ovaj pokazatelj govori do koje mjere društvo rabi financiranje zaduživanjem u odnosu na financiranje vlasničkim kapitalom.

## POKAZATELJI PROFITABILNOSTI

**Operativna marža** je omjer kojim se mjeri strategija postavljanja cijena proizvoda i efikasnost kompanije. Investitoru govori koliko društvo zadržava od svake kune prodanih proizvoda prije kamata i oporezivanja. Ukoliko se marža povećava to znači da društvo zarađuje više profita za istu količinu prihoda od prodaje. Što je veća operativna marža to je bolje za društvo.

**Neto profitna marža** pokazuje koliko je neto profita ostvareno od ukupno realiziranog posla na tržištu, a kojim možemo slobodno raspolagati. Taj dio prihoda koji poprima karakter dobili poslije oporezivanja društvo može isplatiti vlasnicima ili zadržati u bilanci kao zadržani dobitak.

**ROA (ili stopa povrata na aktivnu)** je indikator uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobiti. Jednostavnije rečeno pokazuje kako neko poduzeće zarađuje novac. ROA se može koristiti i za procjenu uspješnosti novih projekata pri čemu će projekt biti profitabilan ukoliko je ROA veća od iznosa kamatnih stopa za kredite.

**ROE (ili stopa povrata na vlasnički kapital)** pokazuje koliko novčanih jedinica dobiti poduzeće ostvaruje na jednu jedinicu vlastitog kapitala. ROE je dobar pokazatelj brzine rasta poduzeća jer se smatra da ukupni prihodi ne mogu rasti po stopi većoj od trenutnog iznosa ROE, osim ukoliko ne dođe do novih zaduživanja. Smatra se da je ROE od 15% prosjek za dobro poduzeće.

## POKAZATELJI AKTIVNOSTI

**Prosječno vrijeme obrtaja zaliha** pokazuje prosječan broj dana držanja zaliha prije nego se pretvore u potraživanja od kupaca preko prodaje.

Preuzeto sa Poslovna.hr © Copyright Poslovna domena. Sva prava pridržana.



Prilog3: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo



Izvor: Autor

Prilog 4 : Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, ulaz u uredski prostor



Izvor: Autor

Prilog 5: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, uredske prostorije



Izvor: Autor



Prilog 6: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, izložbeni prostor



Izvor: Autor

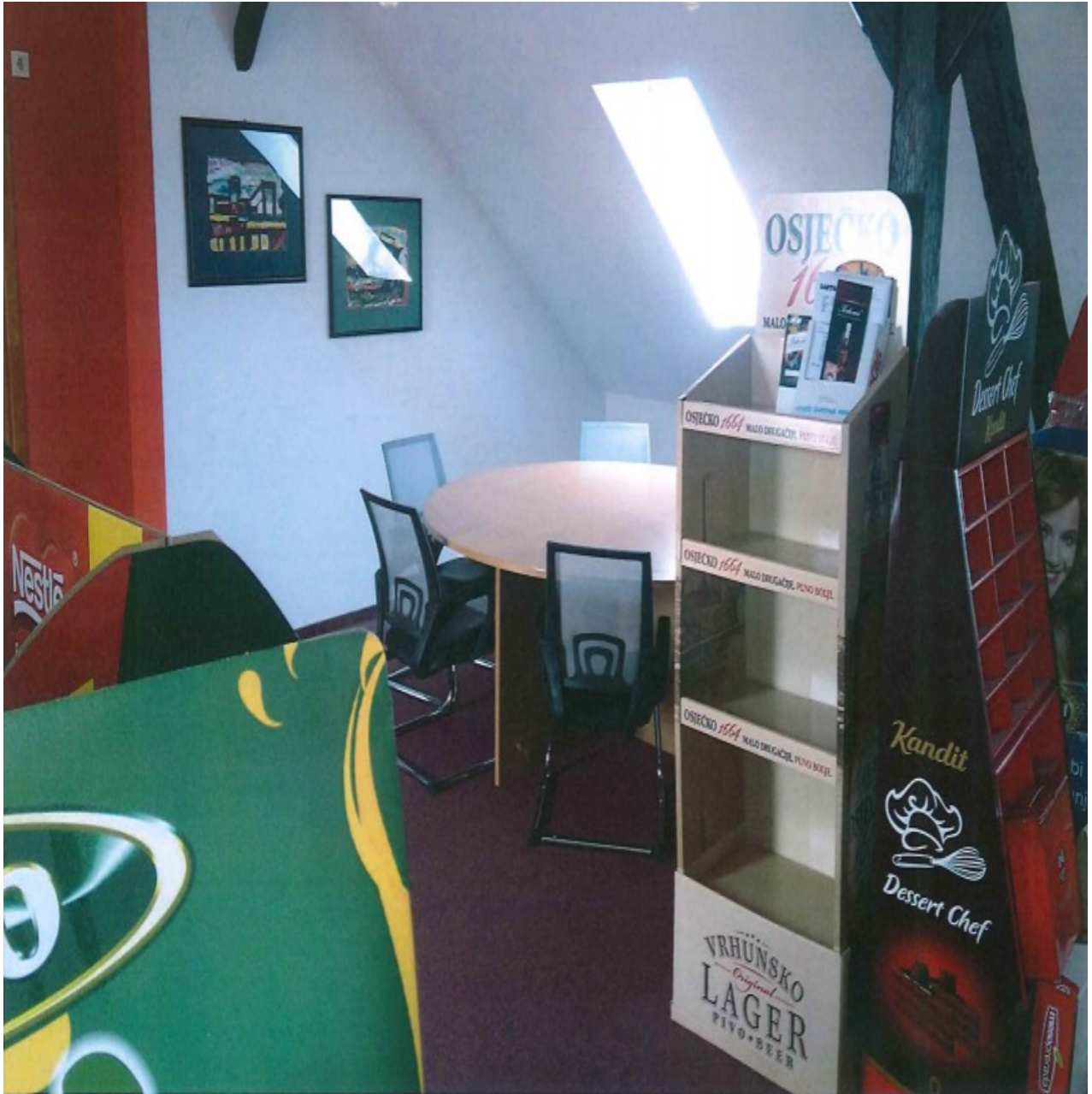
Prilog 7: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, dio proizvodnog asortimana



Izvor: Autor



Prilog 8: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, izložbeni prostor



Izvor: Autor

Prilog 9: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, proizvodni pogon, Montaža



Izvor: Autor

Prilog 10: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, proizvodni pogon, Dorada



Izvor: Autor



Prilog 11: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, skladište materijala



Izvor: Autor

Prilog 12: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, proizvodni pogon - nož



Izvor: Autor



Prilog 13: Poslovna zgrada Kromopak d.o.o. Valpovo, tiskarski stroj *Ronald*



Izvor: Autor

# PROJEKT

Br. 6

## IGRAONICA-TRGOVINA ZA DJECU





## Poštovani,

Edukativni projekt "Igraonice-trgovine za djecu" prvi put implemetiran je 2006/2007 god.

1000 dječjih vrtića u svim hrvatskim županijama dobilo je kao donaciju jedinstvene dječje trgovine, police i opremu za Igraonicu - trgovina za djecu. Od tada smo odradili još pet implementacija, a kako su reakcije svih učesnika, od ravnatelja vrtića, teta, roditelja, djece i samih firmi koje su ambalažom svojih proizvoda popunili police trgovine bile odlične, krećemo u novu akciju predviđenu za 2015/2016 god.

Projekt je zaštićen u Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo pod brojem D20060250 od 13.07.2007.g.

Prema mišljenju dječjih psihologa, ravnatelja i pedagoga, ovo je prvenstveno edukativni projekt i kao takav je adekvatan i preporučljiv, te svojim sadržajem i nemjenom nema štetnog djelovanja na aspekte dječjeg razvoja.

Projekt je u skladu sa kodeksom o pravima potrošača i uvažava smjernice o reklamiranju djece. Po nalogu dječje javne pravobraniteljice RH nećemo u Igraonice- trgovine uvrštavati proizvode niske prehrambene vrijednosti, proizvode za mršavljenje, te proizvode koji služe kao zamjena za majčino mlijeko.

Kako projekt nije isključivo promotivnog karaktera, nego prvenstveno edukativnog, ove godine plan nam je proširiti i pojačati edukativni dio, te ćemo ponuditi kreativne igre u skladu sa planom i programom vrtića.

Svaki vrtić primit će igraonicu sa 5 regalčića koji su popunjeni originalnim ili zamjenskim pakiranjima proizvoda uglavnom domaćih robnih marki i proizvođača. Pakiranja su izrađena od kartona potpuno prilagođena dječjem uzrastu, bez oštrih rubova, tiskani prehrambenim bojama i lakovima te su kao takvi potpuno bezopasni za zdravlje djece. Police su izrađene od kvalitetnih kaširanih kartona visoke čvrstoće i estetski privlačnog izgleda te kao takve mogu imati višenamjensku uporabnu vrijednost kroz dugi vremenski period.

Sadržaj Igraonice je također i kvalitetno izrađena bojanka - slovarica koju svaki vrtić dobije u količini od 50 kom, te pomoću koje djeca imaju mogućnost crtajući i bojajući učiti slova i brojke, te upoznati se sa osnovnim matematičkim operacijama.



Na kraju provedene akcije izdajemo knjižicu u kojoj su zahvale, crteži i slike koje nam vrtići dostavljaju na vlastitu inicijativu i kao znak pažnje i zahvale za poklon koji su dobili. U knjizi se nalaze i dojmovi odgajatelja i djece iz vrtića obuhvaćenih projektom.

Kako u svijetu tako i kod nas, djeca već odavno nisu mali potrošači koji tu i tamo kupe poneki slatkiš. Zajedno sa mnogim društveno - ekonomskim promjenama, djeca su postala važan i moćan dio tržišta. Znaju više i troše više nego njihovi vršnjaci prošlih generacija.

Djeca i tinejdžeri danas imaju velik utjecaj na obiteljske kupovine, pa su i jedan od najbrže rastućih tržišnih segmenata u svijetu. Marketinška teorija i praksa potvrdile su da potrošnja kod djece raste uz stopu od 20%, što je brže nego bilo koje druge demografske skupine, te se predviđa da će se potrošnja potaknuta odlukama djece udvostručiti svakih 10 godina.

Istraživanja su pokazala da djeca u dobi od 18 mjeseci već raspoznaju etikete proizvoda. U dobi od 2 god proizvode već povezuju s brandovima. Stručnjaci predviđaju da će u sljedećih 5 god velik broj djece imati kreditne kartice. U Hrvatskoj je u 2010. godini, unatoč recesiji oglašavanje za djecu poraslo za 7%. Djeca prvi put šoping centar posjete u dobi između 2 i 6 mjeseci, a sa 18 mjeseci već znaju pokazati ili reći što žele da im se kupi. Što se tiče onih koji te proizvode kupuju - roditelja, priznali su da najmanje štede na djeci.

Djeca su trostruki potrošači

- kupuju sami (djeca u RH prosječno imaju 233kn mjesečno džeparca)
- utječu na kupnju roditelja
- budući su potrošači

Ukupan br. vrtića u RH:

- 673 dječja vrtića u 1598 objekata
- 151.514 djece pohađaju vrtiće
- 16.133 odgojno obrazovnih i ostalih radnika

Marketinškim stručnjacima zadatak je biti etičan i odnositi se prema djeci s poštovanjem, a ne koristiti njihovu naivnost kako bi ih pridobili na kupnju.

Zbog toga je cilj i svrha ovog projekta kroz edukativan, didaktički, te nadasve zabavan način upoznati djecu sa pravilima lijepog ponašanja u trgovini, poslovima trgovca, blagajnika i skladištara, te razumijevanju pojma novca i upoznavanju sa hrvatskom valutom kao i upoznavanje slova i osnovnih matematičkih operacija. Velik utjecaj u tome svemu imaju odgajatelji i tete u vrtićima i o njima najviše ovisi kako će djecu uputiti što je dobro i pozitivno, a što nije dobro i preporučljivo prilikom odlaska u trgovinu.

Vrijednost i važnost projekta prepoznala je i podržala Hrvatska gospodarska komora.



## Preporuka za suradnju

Dječji vrtić „MASLAČAK“ Belišće jedna je od predškolskih ustanova kojoj je tvrtka „KARTON-PLAY“ Valpovo poklonila IGRAONICU – TRGOVINU.

Početkom slijedeće godine, tvrtka ponovno planira sličan projekt kojim bi navedeni proizvod, uz suradnju poslovnih partnera, poklonila svim predškolskim ustanovama na razini Hrvatske.

Radi se o nekoliko (5) kartonskih polica, međusobno spojenih, nekoliko garnitura različitih proizvoda zastupljenih na policama kroz svoju ambalažu koja je od papira, primjerenog dizajna (oblik, boje, funkcionalnost), te blagajne.

Igraonica – trgovina postavljena je u zajedničkom prostoru naše ustanove (hol vrtićkog dijela zgrade) gdje se djeca individualno ili u manjim grupama svakodnevno igraju.

Kako je opremanje soba dnevnog boravka i zajedničkih prostora vrtića za većinu ustanova problem, ova poslovno - edukativna inicijativa pokazala se vrlo dobrom.

**Radi se, s pozicije predškolskih ustanova, o projektu koji zadovoljava:**

- Sustavnu potrebu vrtića za širenjem centra aktivnosti te što većom ponudom materijalnih poticaja dobrodošlih za različite oblike dječje igre i odgojnog rada.
- Proizvod je primjerenih dimenzija, višenamjenske uporabe, prihvatljivog dizajna, primjerenih grafičkih rješenja koja se mogu, shodno potrebi preurediti oslikavanjem od strane djece i odgojiteljica / odgojitelja.
- Proizvod je od kartona što je sa sigurnosnog stajališta vrlo prihvatljivo.

- Proizvod se može dodatno prenamijeniti, shodno interesima djece i potrebama odgojne prakse (npr. police sa kutijama za različite neoblikovane materijale koji se koriste u odgojnom radu,...).
- Poticanje različitih oblika dječje igre i radno-praktičnih aktivnosti kao glavnog oblika učenja u predškolskim ustanovama (simboličke igre, igre uloga,...).
- Proizvod je ekološki prihvatljiv.

Iz navedenih razloga kao ustanova za rani odgoj i obrazovanje pružamo podršku ovom projektu - proizvodu i nastojanjima tvrtke za suradnjom javnog i privatnog sektora na obostranu korist i zadovoljstvo.

Srdačan pozdrav i poštovanje!  
Ravnatelj:

Zdenko Glasovac, prof.





## Preporuka psihologa

Klinički bolnički centar Osijek  
Klinika za neurologiju  
Predstojnik Klinike  
prof.dr.sc.Silva Butković-Soldo,prim.  
dr.med.  
J. Huttlera 4  
31000 Osijek, Hrvatska  
Telefon: +385 (0)31 512 384  
Fax: +385 (0) 31 512



Psihologijsko mišljenje  
Edukacijsko-zabavni projekt  
Igraonica-trgovina za djecu

Edukativno zabavni projekt „Igraonica-trgovina za djecu“ strukturiran je da na praktičan i zabavan način pruža poticaj kako u razvoju spoznajnih sposobnosti djece predškolske dobi kao i sposobnosti organizacije i snalaženja tako i u socijalizaciji i usvajanju komunikacijskih vještina kroz poznate situacije.

Iskustva dva kruga ovog projekta, ocjene i komentari odgajatelja u ustanovama u kojima je proveden, potvrđuju njenu svrhovitost i učinkovitost, svjedoče o dobroj prihvaćenosti od strane djece, koja se u „njoj“ dulje zadržavaju nego u igri drugim sadržajima“, poticanju zajedništva i kreativnosti.

S obzirom na strukturu i namjenu igraonice te dosadašnja iskustva u njenoj primjeni, mišljenja smo da je projekt preporučljiv te bez elemenata štetnih djelovanja na razvoj djece.

Mirjana Vladetić, prof.psiholog





#### Kartonski Novčanik

Dimenzija: 115\*70\*5 mm  
Materijal : Kd 115 g/m<sup>2</sup> – obostrano plastificirano  
Tisak : Color – prema želji kupca

Cijena na bazi 15 000 kom.: 45.000,00 Kn



#### Kartonske kreditne kartice

Dimenzija: 85\*55 mm  
Materijal : Karton 1 mm debljine – obostrano plastificirano  
Tisak : Color – prema želji kupca

Cijena na bazi 30 000 kom.: 10.000,00 Kn



#### Kartonski bankomat

Dimenzija: 300x250x350  
Materijal : troslojna valovita ljepenka + kromokarton 230 g/m<sup>2</sup>  
Tisak : Color

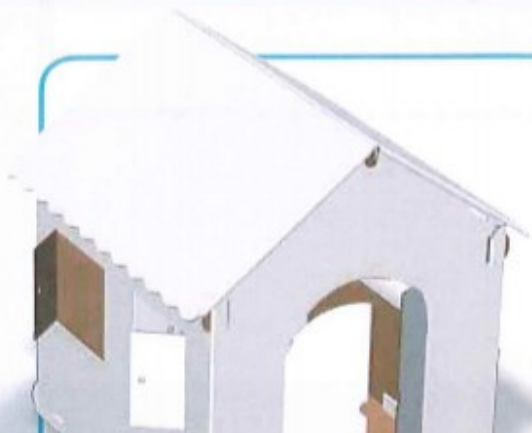
Cijena na bazi 1 000 kom.: 32.000,00 Kn



#### Kartonska farma

Dimenzija: 260\*50\*320 mm ( kutija )  
Materijal : bijela troslojna valovita ljepenka 2B-E  
Tisak : na kutiji – Color

Cijena na bazi 1 000 kom.: 20.000,00 Kn



#### Kartonska kućica za igranje

Dimenzija: 780\*700\*880 mm  
Materijal : bijela troslojna valovita ljepenka BT-B  
Tisak : na kutiji – color

Cijena na bazi 1 000 kom.: 45.000,00 Kn



#### Kartonske pregače

Dimenzija: 800\*300 mm  
Materijal : Kd 170 g/m<sup>2</sup> – plastificirano + trakice  
Tisak : Color

Cijena na bazi 1 000 kom.: 15.000,00 Kn



#### Kartonske kape

Materijal : Kromokarton GD2 350 g/m<sup>2</sup>  
Tisak : Color – prema želji kupca

Cijena na bazi 10 000 kom.: 15.000,00 Kn



#### Čovječe ne ljuti se

Dimenzija: kutija : 110\*180\*30 mm  
: tabla : 170\*170 mm  
: upute : 90\*160 mm

Materijal : Kromokarton GD2 350 g/m<sup>2</sup>  
Tisak : Color

Cijena na bazi 1 000 kom.: 15.000,00 Kn



#### Crni Petar

Dimenzija: kutija : 72\*14\*106 mm  
: karte : 65\*100 mm  
Materijal : Kunstdruck 300 g/m<sup>2</sup>  
Tisak : Color

Cijena na bazi 1 000 kom.: 15.000,00 Kn



#### Listovi za bojanje

Dimenzija: 480\*330 mm  
Materijal : Offset 90 g/m<sup>2</sup>  
Tisak : obostrani Color

Cijena na bazi 20 000 kom.: 15.000,00 Kn



#### Memory

Dimenzija: kutija : 175\*107\*35 mm  
: kartice : 40\*40 mm  
Materijal : Kromokarton GD2 350 g/m<sup>2</sup>  
Tisak : Color

Cijena na bazi 1 000 kom.: 15.000,00 Kn



Izvor: Autor