

2018

STUDIJA SLUČAJA – INVESTIRAJ U SEBE



UNIVERZITET U NOVOM SADU
EKONOMSKI
FAKULTET
U SUBOTICI

Katarina Bucu

Kristina Bucu

Mentor: Vesna Subu

ETŠ “Jovan Trajković”
Zrenjanin

SADRŽAJ

1. Podaci o kompaniji.....	3
2. Misija	5
3. Vizija.....	5
4. Ciljevi.....	6
5. Strategije za ostvarenje ciljeva.....	7
6. PEST analiza.....	8
7. SWOT analiza	13
8. Finansijska analiza	19
9. Strategije	25
10. Pitanja i odgovori	28
10.1 Prednosti i nedostaci akvizicije.....	28
10.2 Marketing plan	30
10.3 Izazovi i budućnost kompanije	45
10.4 Efekti sinergije i zaduženost.....	49
11. Zaključak	50

1. PODACI O KOMPANIJI

Kompanija „**ELIKSIR**“ predstavlja jednu od 10 najvećih kompanija u Srbiji koje se bave proizvodnjom tradicionalnih voćnih sokova i džemova. Tržišno učešće kompanije opada već pet godina, a kompanija navodi kao jedan od glavnih razloga pojavljivanje sve više proizvođača na tržištu koji se bave proizvodnjom proizvoda sa većim udelom voća (100% voće). Kompanija ne raspolaže sopstvenim kapacitetima za proizvodnju svežeg voća, a razmišlja i o mogućem proširenju u segment proizvodnje zdrave (organske) hrane.



1. PODACI O KOMPANIJI

U savremenim uslovima vrlo dinamičnih promena, potreba za ubrzanim rastom i razvojem nameće se kao imperativ i opstanka i rasta kompanija. U tom smislu, prilikom kreiranja strategije razvoja, kompanije se mogu opredeliti za dve mogućnosti. Jedna je interni rast, baziran na tome da kompanija iz sopstvenih, akumuliranih finansijskih sredstava investira u proširenje proizvodnih i drugih kapaciteta. Druga mogućnost je eksterni rast, što podrazumeva da kompanija kupuje druge, već postojeće kompanije i uključuje ih u svoje programe gradeći novu, povećanu vrednost.

Kompanija “Elik sir” se prilikom kreiranja strategije razvoja opredelila za eksterni rast, sagledavajući to kao povoljniju i jeftiniju opciju od izgradnje potpuno novih kapaciteta. Naime, izgradnja greenfield investicija, a u ovom slučaju to je podizanje sopstvenih voćnjaka i povećanje kapaciteta prerade voća, veoma je skupa i što je još značajnije, zahteva mnogo više vremena. Iz tog razloga je spoljni rast, odnosno akvizicija, definisana kao osnovna strategija rasta i razvoja ove kompanije. Međutim, ova strategija nameće posebnu vrstu izazova, a to je pronalaženje potencijalnih target kompanija koje će doprineti ostvarenju ciljeva kompanije “Elik sir”.

Mi smo akvizicioni tim unutar kompanije “Elik sir” i kontinuirano pratimo kompanije na tržištu akvizicija. Stručnom analizom bitnih podataka o kompanijama “Voćko” i “Dar prirode” kao potencijalnim target kompanijama za preuzimanje, nastojaćemo da predložimo optimalno rešenje za našu kompaniju “Elik sir” i njene najvažnije stakeholdere, kao što su akcionari, menadžment, zaposleni i kupci.

2. MISIJA

Misija našeg preduzeća “Eliksir” jeste da kvalitetnim prirodnim proizvodima zadovoljimo potrebu naših potrošača da očuvaju i poboljšaju svoje zdravlje. To je svrha našeg postojanja. Koristeći sveže i prirodno voće u proizvodnji ukusnih voćnih proizvoda mi pružamo neophodnu osnovu zdrave ishrane i istovremeno vodimo računa o očuvanju i zaštiti životne sredine. Pored brige o potrošačima, verujemo da se naša snaga ogleda i u vrednim i ispunjenim zaposlenima, koji doprinose stvaranju naših vrednosti, ali i u budućim saradnjama zbog kojih želimo da stvorimo čvrst temelj poverenja na kome će se one graditi.

Najbolje iz prirode prosleđujemo vama.

3. VIZIJA

Vizija našeg preduzeća “Eliksir” jeste da u periodu od narednih 5 godina postanemo jedna od 5 najvećih kompanija u proizvodnji 100% prirodnih proizvoda od voća na tržištu Srbije, prepoznatljiva po kvalitetu i vrednostima koje delimo.

Danas zalivamo, sutra beremo plodove.

4. CILJEVI

1. **RAST KOMPANIJE** - kako bi postala jedna od 5 najvećih u oblasti proizvoda od voća na tržištu Srbije u narednih 5 godina.

2. **RAZVOJ KOMPANIJE** - u oblasti proizvoda sa većim udelom voća (100% voće) u narednih 5 godina.

Definisali smo strateške ciljeve naše kompanije u skladu sa novom vizijom menadžmenta kako bi pokrenuli procese promena u srednjeročnom i dugoročnom periodu.

Specifični ciljevi u oblasti:

- **PROIZVODNJE**

- povećanje obima proizvodnje za 20% u narednih 5 godina
- proširenje proizvodnog asortimana proizvodima 100% voće

- **MARKETINGA**

- povećanje tržišnog učešća 10%
- stvaranje brend proizvoda

- **LJUDSKIH RESURSA**

- stvaranje prepoznatljive organizacione kulture
- edukacija zaposlenih

5. STRATEGIJE ZA OSTVARENJE CILJEVA

Uviđajući neophodnost promena, utvrdili smo strategiju akvizicije kao početnu tačku preokreta. Međutim, suštinski izazov proistekao iz ove strategije je donošenje odluke o izboru između dve potencijalne target kompanije, odnosno kompanije “Voćko” i kompanije “Dar prirode”. U tom smislu naš akvizicioni tim izvršiće PEST, SWOT i finansijsku analizu i definisati predlog za akviziciju, a zatim utvrditi strategije u ostalim oblastima poslovanja.



6. PEST ANALIZA

POLITIČKI FAKTORI

Politička stabilnost
Državno uređenje
Evrointegracije
Pravna regulativa
Kontrolna tela
Subvencije

EKONOMSKI FAKTORI

Tržišna privreda
Ekonomski rast
Razvoj tržišta zdrave hrane
Strukovna udruženja

SOCIJALNI FAKTORI

Znanje
Životni standard
Stavovi o zdravim proizvodima

TEHNIČKO - TEHNOLOŠKI FAKTORI

Razvoj tehnike i tehnologije
Kapacitet i stabilnost informacione mreže

• POLITIČKI FAKTORI:

1. **Politička stabilnost** – Politička stabilnost je bitna za svaku državu, a samim tim i za privredne subjekte kao osnovni i najširi okvir poslovanja. Mogućnost pojave nemira, štrajkova i ratova ne ide u prilog nijednom poslovanju, pa samim tim težnja za uspostavljanjem mira, bezbednosti i stabilnosti je primarna za državu kao celinu, njene stanovnike, pa i preduzeća.

2. **Državno uređenje** - Republika Srbija je zemlja zasnovana na demokratiji, ljudskim pravima i evropskim vrednostima što je značajno za vođenje preduzeća.

3. **Evrointegracije** - Strateški politički pravac Republike Srbije je da u dogledno vreme postane član Evropske unije. Otvorivši određena poglavlja država je stekla, za sada, pravo da koristi predpristupne fondove Evropske unije. U tom okviru otvaraju se mogućnosti da se iskoriste sredstva namenjena razvoju i poljoprivrednog sektora. Evropska komisija je usvojila Program Evropske unije za ruralni razvoj u Srbiji (IPARD) kojim će Evropska unija u narednih šest godina podržavati ruralni razvoj u Srbiji. Srpskim poljoprivrednicima će kroz IPARD fondove biti na raspolaganju 175 miliona evra, prvenstveno u vidu grantova za sufinansiranje investicija uz javni doprinos od maksimalno 70% prihvatljivih troškova. Glavni ciljevi Programa su unapređenje bezbednosti hrane u Srbiji i razvoj konkurentnosti poljoprivredne proizvodnje i prerade, kao i usklađivanje sa standardima Evropske unije u ovim oblastima.

4. **Pravna regulativa** - Postojanje pravne regulative bitno je radi regulisanja i jedinstvenog funkcionisanja privrede jedne zemlje. Republika Srbija je donela zakone kojima se reguliše proizvodnja i prerada poljoprivrednih proizvoda. Neki od zakona su: Zakon o poljoprivredi i ruralnom razvoju, Zakon o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju, Zakon o obavljanju savetodavnih i stručnih poslova u oblasti poljoprivrede i Zakon o bezbednosti hrane. Iz istih proističu i ostala podzakonska akta: *Pravilnik o posebnim uslovima higijene sitnog voća u svežem i smrznutom stanju u fazi proizvodnje, prerade i prometa, Pravilnik o kvalitetu voćnih džemova, želea, marmelade, pekmeza i zaslađenog kesten pirea, Pravilnik o kvalitetu voćnih sokova, koncentrisanih voćnih sokova, voćnih sokova u prahu, voćnih nektara i srodnih proizvoda, Pravilnik o tehničkim i drugim zahtevima za voće, povrće i njihove proizvode namenjene za industrijsku preradu i drugi.*

4. **Kontrolna tela** - Kako bi se garantovao kvalitet i način proizvodnje u skladu sa zakonima, važno je postojanje organa kontrole u oblasti poljoprivredne proizvodnje tj. proizvodnje voća i proizvoda od voća. U Srbiji to je Poljoprivredna inspekcija. Neke od najvažnijih funkcija koje obavlja se odnose na kontrolu u oblasti bezbednosti hrane biljnog i mešovitog porekla u fazi proizvodnje, prerade i prometa na veliko.

5. **Subvencije** - Proizvođači poljoprivrednih proizvoda imaju pravo i na finansijske podrške i podsticaje države. Prema Zakonu o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju donet je *Pravilnik o podsticajima za podršku investicijama u poljoprivrednu proizvodnju*. Njime su propisane vrste podsticaja, uslovi i način podnošenja zahteva za ostvarivanje prava na podsticaje za proizvodnju, kao i maksimalni iznosi po korisniku i po vrsti pojedine mere.

• **EKONOMSKI FAKTORI:**

1. **Tržišna privreda** - Ekonomsko uređenje zemlje Srbije počiva na tržišnoj privredi, odnosno na otvorenom i slobodnom tržištu, slobodi preduzetništva i samostalnosti svih ekonomskih subjekata.

2. **Ekonomski rast** - Teži se ka tome da ekonomski rast bude što veći i on je bitna stavka privrede svake zemlje. Viša stopa rasta preduslov je celokupnog privrednog razvoja kao i razvoja tržišta poljoprivrednih proizvoda. Učešće poljoprivrede u stvaranju DBP-a u Srbiji je vrlo visoko, a proizvodnja voća čini oko 11% vrednosti ukupne poljoprivredne proizvodnje, prema podacima iz 2012. godine.

3. **Razvoj tržišta zdrave hrane** - Tržište zdrave hrane beleži stalni rast, zbog sve većih potreba stanovnika Srbije za vođenjem zdravog života u kome je zdrava ishrana polazna osnova. Kada su u pitanju proizvodi od voća, kao što su voćni sokovi i džemovi, sagledava se procenat udela voća u proizvodu, na osnovu čega se on karakteriše kao zdrav proizvod.

4. **Strukovna udruženja** - Radi zajedničkog unapređivanja rada i poslovanja, usklađivanja posebnih i zajedničkih interesa, predlaganja mera za unapređenje privrednog ambijenta i poboljšanje uslova poslovanja u Srbiji postoje sledeća strukovna udruženja: Udruženje za biljnu proizvodnju i Udruženje za prehrambenu proizvodnju, oba u sastavu Privredne komore Srbije.

• **SOCIJALNI FAKTORI:**

1. **Znanje** - U Srbiji postoje obrazovne ustanove, u kojima se stvara profesionalna radna snaga, kao jedan od ključnih faktora savremene poljoprivredne proizvodnje. U te ustanove ubrajamo: Poljoprivredni fakultet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet u Novom Sadu, Agronomski fakultet u Čačku, Fakultet za biofarming u Bačkoj Topoli, Fakultet ekološke poljoprivrede u Svilajncu itd. Međutim, prema podacima iz 2017. godine bilo je oko 5.000 nezaposlenih u poljoprivrednoj i veterinarskoj struci, što nas dovodi do zaključka da na tržištu postoji još uvek nedovoljno iskorišćen potencijal profesionalne radne snage.

2. **Životni standard** - Životni standard stanovnika Srbije je nizak. Prosečna plata iznosi 50.000 dinara, što je oko 470€, dok je prosečna plata u regionu, na primer u Hrvatskoj 747€, a u BiH 422€. Na prehambrene proizvode u proseku potroši se 35% od ukupnog raspoloživog novca. Iako potražnja za zdravim proizvodima raste iz godine u godinu, cene tih proizvoda u proseku su više za 15% do 30% u poređenju sa cenama konvencionalnih proizvoda.

3. **Stavovi potrošača o zdravim proizvodima** - U poslednjih nekoliko decenija u svetu, a i u Srbiji, zbog sve jasnije svesti o potrebi vođenja zdravog života i zdrave ishrane, značajno se povećava tražnja za zdravim, prirodnim proizvodima. To su, u najširem smislu, proizvodi koji, pored osnovnih standarda o bezbednosti, imaju i svoje specifičnosti kao što su veći udeo voća, prirodno ili organsko poreklo. Preporuke lekara, nutricionista i trenera navode ljude da više razmišljaju o onome šta kupuju i da se orijentišu na prirodne proizvode.

• **TEHNIČKO – TEHNOLOŠKI FAKTORI:**

1. **Tehnologija** - Kada je reč o poljoprivrednoj proizvodnji, pod pojmom tehnike i tehnologije uzimaju se u obzir ne samo alati i mašine, već i zemljište. Geografski položaj Srbije pruža bolje i povoljnije prirodne i klimatske uslove za to da postojeće, kvalitetno zemljište bude osnovni infrastrukturni potencijal u poljoprivrednoj proizvodnji, za razliku od nekih evropskih zemalja.

Mašine koje se koriste u proizvodnji proizvoda od voća, kao što je na primer voćni sok, po svojoj konstrukciji su rangirane od jednostavnih do specifičnih. Neke od njih su: duplikatori, mlin za usitnjavanje voća, pasterizatori, deaeratori itd. Usavršavanje tehnologije u ovoj oblasti podrazumeva mogućnost uvođenja mašinskog branja voća, automatizaciju prerade i bolju iskorišćenost sirovina. Sve to dovodi i do bolje produktivnosti rada. Obezbeđenje te savremene opreme olakšano je subvencijama države.

2. **Stabilnost i kapacitet informacione mreže** - Stabilnost i kapacitet informacione mreže je veoma važna stavka svakog poslovanja. Preduzeća danas u velikoj meri koriste informacionu tehnologiju, softvere i internet u svom poslovanju radi efikasnijeg obavljanja posla. Korišćenje kompjutera u 21. veku je neophodno radi normalnog funkcionisanja poslovanja, shodno tome informatička oprema i softveri su široko dostupni na tržištu.

ZAKLJUČAK PEST ANALIZE

Pružajući osnovni okvir poslovanja država putem pravne regulative omogućava pravni okvir za razvoj poljoprivredne proizvodnje u Srbiji. Evrointegracije i subvencije predstavljaju neke od podsticajnih stavki u daljem razvoju ove proizvodnje. Postojanjem kontrolnih organa stvara se čvrsta podloga kontrole i podrške postojećim i budućim proizvođačima. Podsticanje edukacije i širenje svesti o zdravim proizvodima vrši se putem postojećih obrazovnih programa u školama i na fakultetima i pružanjem informacija i promovisanjem zdravih proizvoda od strane strukovnih udruženja. Cena zdravih i prirodnih proizvoda na tržištu Srbije, za prosečnu platu još uvek je visoka ali, s obzirom da se danas kvalitet hrane meri njenim uticajem na zdravlje, možemo reći da raste svest potrošača o tome i da oni sve više preferiraju zdrave proizvode. Samim razvojem poljoprivredne proizvodnje, razvijaju se i sredstva koja se koriste u proizvodnji, a postojeći prirodni resursi osnovni su elementi za pretvaranje proizvodnje u kompletnu i kvalitetnu celinu. Naša kompanija "Eliksir" će nastojati da iskoristi šanse koje joj se pružaju i koliko je to moguće, otkloni postojeće pretnje, kako bi postala organizacija koja stvara čvrste korene na kojima će graditi svoju budućnost.

7. SWOT ANALIZA

7.1 AKVIZICIJA “ELIKSIR” + “VOĆKO”

SNAGE

Proizvodnja potrebnih sirovina
Smanjenje troškova materijala
Bolja kontrola procesa “unazad”
Ekonomija obima/smanjenje troškova
Kombinovanje komplementarnih resursa
Lojalni, posvećeni i iskusni radnici
Prepoznatljivost na tržištu
Finansijska stabilnost

ŠANSE

Potencijal rasta i razvoja
Saradnja
Sertifikati
Stvaranje brend proizvoda
Razvoj društvene odgovornosti
Jačanje pregovaračke moći

SLABOSTI

Opadanje tržišnog učešća
Oznaka 100% voće
Proizvodnja u segmentu zdrave hrane

PRETNJE

Konkurencija
Kupovna moć stanovništva
Postojeća uverenja potrošača

• SNAGE

U ovoj akviziciji radi se o **vertikalnom povezivanju** kompanija u lancu distribucije. Kompanija “Voćko” je proizvođač sirovog voća što bi predstavljalo **stabilnu sirovinsku osnovu** za kompaniju “Eliksir”. To bi dalje, omogućilo **bolju kontrolu** svih procesa i poslovanja “**unazad**”, odnosno od proizvodnje finalnih proizvoda ka proizvodnji sirovina, što će dovesti **do smanjenja troškova materijala** u ceni koštanja gotovih proizvoda. Sem toga, **ekonomija obima** bi se ispoljila u boljem korišćenju proizvodnih kapaciteta, što bi omogućilo snižavanje fiksnih troškova. To znači i mogućnost kombinovanja **komplementarnih resursa**, gde “Voćko”, kao manja kompanija ima resurse u sirovinama, a kompanija “Eliksir” ima velike kapacitete, razvijeni sistem prodaje i **prepoznatljivost na tržištu** (među top 10 kompanija u Srbiji u proizvodnji tradicionalnih proizvoda od voća). Sve ove snage imaju **efekat sinergije**, što će, zajedno sa **lojalnim, posvećenim i iskusnim zaposlenima** kompanije “Voćko” doprineti efikasnosti poslovanja. Pored toga, kompanija “Voćko” se ne nalazi u finansijskoj krizi, što nas navodi na zaključak da je **finansijski stabilna**.

• SLABOSTI

Slabost sa kojom se suočava naša kompanija jeste **opadanje tržišnog učešća** i to zbog pojavljivanja sve većeg broja proizvođača, koji posluju u oblasti proizvodnje proizvoda sa oznakom 100% voće. Kompanija “Voćko” proizvodi sirovo voće, ali **ne** posluje u **segmentu zdrave hrane i ne poseduje znak 100% voće**, što znači da bi kompanija “Eliksir”, iako prepoznatljiva na tržištu u proizvodnji tradicionalnih proizvoda od voća, morala da unapredi tehnologiju proizvodnje i poboljša iskorišćenost prirodnih sirovina.

• ŠANSE

Najvažnija šansa u ovom odnosu je **potencijal rasta i razvoja** koji pruža ova akvizicija. Taj rast bi se ogledao u povećanju obima proizvodnje, kvalitetnijim proizvodima i povećanju obima prodaje. Zatim **dobijanje sertifikata** kako bi se potvrdio kvalitet proizvoda i **stvaranje brend proizvoda**, kako bi doprinelo prepoznatljivosti na tržištu u segmentu proizvodnje 100% voće proizvoda. **Saradnja** sa organizacijama koje se bave zaštitom životne sredine i prirode omogućila bi **razvoj društvene odgovornosti** nove kompanije. To bi doprinelo razvijanju njene reputacije kao preduzeća koje ne samo da uzima od prirode nego i daje prirodi, a bila bi stvorena i pozitivna slika o kompaniji u svesti potrošača. Takođe, ojačala bi **pregovaračka moć** nove kompanije i kao dobavljača u velikim trgovinskim lancima, ali i kao kupca pri nabavci neophodnih materijalnih elemenata proizvodnje (opreme, ambalaže).

- **PRETNJE**

Pretnja bi bila **konkurencija** u koje spadaju ostali proizvođači voćnih sokova poput kompanija *NEXT*, *NEKTAR*, *LA VITA*, *RAUCH* i džemova *BAKINA KUHINJA*, *ARTFOOD*, *POLJUBAC IZ PRIRODE*, *PIONIR* i *DUGA*. Konkurencija nudi veliki broj proizvoda 100% voće proizvedenih po najnovijoj tehnologiji, kao i tradicionalnih proizvoda od voća i njihovih supstituta. Kompanija “Eliksir”, kao poznati proizvođač tradicionalnih proizvoda od voća, ima reputaciju na tržištu, ali i **sliku u svesti i stavovima** potrošača ELIKSIR = TRADICIONALNI PROIZVODI. Sada će morati da osmisli način kako da stvori novo uverenje tj. ELIKSIR = PROIZVODI (100% voće). **Platežna sposobnost** ljudi u Srbiji je niska. Prema podacima Statističkog zavoda polovina zarade odlazi na prehrambene proizvode, u koje spadaju i ovi proizvodi, ali to takođe znači da se pažljivo planira svaka kupovina, kako bi se ostvarile akcije i plaćalo manje.

7.2 AKVIZICIJA “ELIKSIR” + “DAR PRIRODE”

SNAGE

Moderna tehnologija
Proizvodnja u segmentu zdrave hrane
Motivisani, stručni i radni kadrovi
Prepoznatljivost na tržištu
Oznaka 100% voće

SLABOSTI

Loši kanali distribucije
Visoki troškovi proizvodnje
Nedostatak sirovinske osnove
Opadanje tržišnog učešća

ŠANSE

Potencijal razvoja na tržištu zdrave hrane
Stvaranje brend proizvoda
Sertifikati
Razvoj društvene odgovornosti

PRETNJE

Konkurencija
Kupovna moć stanovništva

• SNAGE

U ovoj akviziciji radi se o **horizontalnom povezivanju** dve kompanije koje delom proizvode slične proizvode. Kompanija „Dar prirode“, kao i kompanija „Eliksir“, proizvodi voćne sokove, ali sa većim udelom voća (100% voće) i to je upravo ono što je našoj kompaniji potrebno. „Eliksir“ je **prepoznatljiv na tržištu**, o čemu govori činjenica da se nalazi među top 10 kompanija u Srbiji u proizvodnji tradicionalnih proizvoda od voća, ali, ovo bi obezbedilo i prisustvo na segmentu **tržišta sokova 100% voće**. Takođe, „Dar prirode“ je kompanija koja posluje i na **tržištu zdrave hrane** tako da bi to postala nova oblast poslovanja za kompaniju „Eliksir“. Kompanija „Dar prirode“ poseduje **modernu tehnologiju** što je jedan od preduslova proizvodnje zdravih proizvoda. Pored toga, kompanija „Dar prirode“ raspolaže **mladim, stručnim i motivisanim radnicima**, što je značajna snaga i resurs.

• SLABOSTI

Međutim kompanija ima određene slabosti kao što su **loši kanali distribucije**, zbog čega se javlja **finansijska nestabilnost**, što bi značilo da kompanija „Eliksir“ treba da uloži više novčanih sredstava kako bi rešila datu slabost. To ujedno znači i da nemaju dovoljno razvijeno tržište koje bi naša kompanija kupila ovom akvizicijom. Takođe, javljaju se i **visoki troškovi proizvodnje**, zbog visokih troškova kupovine sirovina, odnosno, **neraspolaganja sopstvenom proizvodnjom voća**. Ovo je važno i sa aspekta kvaliteta sirovina jer se ne može u potpunosti kontrolisati njihova proizvodnja. U finansijskom smislu **visoki racio zaduženosti**, odnosno finansijske teškoće u koje je zapala kompanija „Dar prirode“ ukazuju i na postojanje problema sa troškovima i likvidnošću.

• ŠANSE

Osnovna šansa ove akvizicije je **razvoj i širenje** kompanije „Eliksir“ na proizvodnju i tržište sokova 100% voće, ali, još više, na segment zdrave hrane. Imajući u vidu rast tog ukupnog tržišta u svetu i u Srbiji, to predstavlja vrlo široko polje mogućnosti. To bi značilo **povećanje tržišne snage i tržišnog udela**, posmatrano dugoročno. Takođe, šanse se javljaju i u stvaranju **brend proizvoda** zahvaljujući, s jedne strane, prepoznatljivosti „Eliksira“ na tržištu, a sa druge, proizvodnji u segmentu zdrave hrane kompanije „Dar prirode“. Međutim, u tom delu morali bismo, kao i kod akvizicije sa „Voćkom“, da uložimo napor u stvaranju nove slike o sebi u svesti potrošača. Dobijanje **sertifikata** kao potvrde kvaliteta proizvoda i ulozi kompanije u zaštiti životne sredine i prirode, šansa je za dopunu te pozitivne slike u svesti potrošača. Pored toga, **saradnja** sa organizacijama koje se bave zaštitom životne sredine i prirode, uticaće

na **razvoj društvene odgovornosti** nove kompanije i dodatno je pozicionirati u svesti potrošača.

- **PRETNJE**

Pretnja bi bila **konkurencija** u koje spadaju ostali proizvođači voćnih sokova poput *NEXT*, *NEKTAR*, *LA VITA*, *RAUCH* i džemova *BAKINA KUHINJA*, *ARTFOOD*, *POLJUBAC IZ PRIRODE*, *PIONIR* i *DUGA*. Takođe, **kupovna moć stanovništva**, zbog toga što je platežna sposobnost ljudi u Srbiji niska.

ZAKLJUČAK SWOT ANALIZE

SWOT analiza i jedne i druge akvizicije pokazala je prednosti i nedostatke svake od odluka, ali posmatrano bez finansijskih pokazatelja. Konačna odluka biće moguća tek sagledavanjem finansijskih pokazatelja u okviru finansijske analize. Međutim, ipak je moguće doneti određene zaključke na osnovu sagledavanja efekata akvizicija.

Akvizicija kompanije “Eliksir” **sa kompanijom “Voćko”** omogućila bi rast i stvaranje nove, velike kompanije sa sigurnom sirovinskom osnovom. Taj rast bi trebalo da omogući da kompanija “Eliksir” ostvari i jedan od svojih ciljeva i postane jedna od 5 najvećih kompanija u proizvodnji voćnih proizvoda na tržištu Srbije. **Izvori sinergije** u ovom slučaju bili bi vertikalno povezivanje, ekonomija obima, kombinovanje komplementarnih resursa, finansijska stabilnost kao preduslovi i stabilnosti prihoda i prinosa na uloženi kapital.

Akvizicija kompanije “Eliksir” **sa kompanijom “Dar prirode”** kao horizontalno spajanje, omogućila bi ulazak u novu oblast poslovanja kao što je proizvodnja zdrave hrane i sokova sa oznakom 100% voće. Nova kompanija bi ostvarila rast i razvoj, ali uz određene **teškoće** kao što su nedovoljno razvijeno tržište proizvoda kompanije “Dar prirode”, nedostatak sirovinske osnove i visoka zaduženost. **Efekti sinergije** u ovom slučaju ogledali bi se najviše u posedovanju moderne tehnologije i potencijalu razvoja tržišta zdrave hrane.

8. FINANSIJSKA ANALIZA

Analiza finansijskih pokazatelja treba da pruži odgovore na pitanja različitih subjekata vezanih za poslovanje preduzeća o ekonomskim efektima akvizicije. Najvažniji subjekti zainteresovani za finansijsko poslovanje i rezultate preduzeća su akcionari, potencijalni investitori, kreditori, dobavljači, država i zaposleni (kako menadžeri tako i svi ostali).

Pri tome, svaki od njih posmatra to poslovanje iz aspekta svojih interesa. Akcionare i potencijalne investitore zanima sposobnost preduzeća da stvori vrednost, odnosno da ostvari prinos po akciji i na ukupan kapital, stabilnost tih prinosa, cena akcija, visina i stabilnost dividendi. Kreditore i dobavljače interesuje finansijska stabilnost, odnosno solventnost i likvidnost preduzeća. Zaposlene takođe zanima uspešnost preduzeća iskazana tržišnim pokazateljima kao što su ukupan prihod i dobit i njihovim stopama rasta, kao i stabilnost poslovanja. U okviru ovoga, menadžeri su posebno zainteresovani, jer od toga zavisi njihov položaj i bonusi koje ostvaruju.

Imajući u vidu sve navedene odnose, u narednom delu ćemo sagledati značenja određenih pokazatelja kojima raspolažemo u ovoj analizi. S obzirom na to da se ne raspolaže finansijskim izveštajima ni za jednu od kompanija, ne može se uraditi potpunija finansijska analiza ni u prostornom (poređenje između kompanija), a ni u vremenskom smislu (poređenja za različite vremenske periode). Akcenat će biti na pokazateljima važnim sa aspekta kompanije "Eliksir".

RACIO ANALIZA

Primenjena je racio analiza na način da je svaki pokazatelj posmatran pre akvizicije, a zatim i u varijanti akvizicije sa kompanijom “Voćko”, odnosno kompanijom “Dar prirode”.

• POKAZATELJI TRŽIŠNE VREDNOSTI

Analiza pokazatelja tržišne vrednosti, tj. investicionih pokazatelja koji koriste investitoru kod donošenja odluke o ulaganju.

1. EPS (ZARADA/AKCIJA)

Eliksir	Voćko	Dar prirode	Eliksir + Voćko	Eliksir + Dar prirode
2	1,25	2	2,9	2,2

To je deo dobiti koji se može isplatiti akcionarima u vidu dividendi ili akumulirati u slučaju takve odluke akcionara. Akvizicija sa kompanijom “Voćko” uticaće na povećanje EPS-a sa 2 na 2,9 (rast 45%), a to znači bolju perspektivu razvoja preduzeća, jer će neto dobit rasti brže od broja emitovanih akcija. Kod akvizicije sa kompanijom “Dar prirode” rast je manji i iznosi 0,2 odnosno 10%.

Isti odnosi su vidljivi i kada se uporedi rast tržišne cene akcije. U akviziciji sa kompanijom “Voćko” rast je za 45%, a u akviziciji sa kompanijom “Dar prirode”, rast tržišne cene akcije je 10% u odnosu na cenu akcije naše kompanije “Eliksir”.

2. P/E (KOEFIKIJENT CENA/ZARADA)

Eliksir	Voćko	Dar prirode	Eliksir + Voćko	Eliksir + Dar prirode
12	8	9	12	12

Poređenje P/E za kompanije “Voćko” i “Dar prirode” ukazuje na to da je ovaj koeficijent neznatno niži kod kompanije “Voćko”. To je povoljnije za poslovno investiranje jer

ukazuje da je moguće ostvariti višu stopu prinosa pri nižoj tržišnoj ceni akcija (tržišna cena akcija za “Voćko” je 10 dinara, a akcija “Dar prirode” 18 dinara).

Međutim, nakon akvizicije i u jednom i u drugom slučaju koeficijent ostaje na istom nivou za kompaniju “Eliksir”, što znači da investicioni potencijal tih akcija ostaje nepromenjen. Drugim rečima, investitori će i dalje biti spremni da plate 12 din na jedan dinar dobiti prikazane u poslednjem objavljenom finansijskom izveštaju. To znači da se situacija po pitanju atraktivnosti akcija naše kompanije na tržištu neće promeniti nakon akvizicije.

3. STOPA KAPITALIZACIJE AKCIJSKOG KAPITALA / RECIPROČNA VREDNOST RACIA P/E

Eliksir	Voćko	Dar prirode	Eliksir + Voćko	Eliksir + Dar prirode
8,33	12,5	11,11	8,33	8,33

Navedeni pokazatelj potvrđuje već prethodno navedeno da se prinos po akciji za akcionare naše kompanije neće promeniti ni u jednoj varijanti akvizicije.

4. TRŽIŠNA VREDNOST FIRME

Tržišna kapitalizacija = broj emitovanih akcija x tržišna cena akcija

Eliksir	Voćko	Dar prirode	Eliksir + Voćko	Eliksir + Dar prirode
48.000.000	8.000.000	18.000.000	83.520.000	72.600.000

Savremena shvatanja vrednosti kompanija naglašavaju da kompanije samo povećanjem tržišne vrednosti preduzeća mogu stvarati vrednost za akcionare. Novonastala kompanija bi trebala da vredi više od vrednosti pojedinačnih firmi. Evidentno je da je vrednost nove kompanije nastale akvizicijom sa kompanijom “Voćko” veća od vrednosti u slučaju spajanja sa kompanijom “Dar prirode”.

Dodata vrednost za akcionare = vrednost kapitala posle akvizicije sa kompanijom "Vočko" – vrednost kapitala pre akvizicije sa kompanijom "Vočko".

$$35.520.000 = 83.520.000 - 48.000.000$$

Kompanija nastala akvizicijom sa kompanijom "Vočko" imala bi **za 74%** veću tržišnu vrednost u odnosu na našu kompaniju "Elik sir".

Dodata vrednost za akcionare = vrednost kapitala posle akvizicije sa kompanijom "Dar prirode" – vrednost pre akvizicije sa kompanijom "Dar prirode".

$$24.600.000 = 72.600.000 - 48.000.000$$

Kompanija nastala akvizicijom sa kompanijom "Dar prirode" imala bi **za 51%** veću tržišnu vrednost od naše kompanije.

Ove vrednosti imaju značajan efekat i kada se uporede sa iznosom kapitala potrebnog za preuzimanje.

"ELIKSIR" + "VOČKO"	"ELIKSIR" + "DAR PRIRODE"
9.600.000	18.000.000

Analiza za "VOČKO":

Cena akcija kompanije "Vočko" koju će platiti "Elik sir":

$$\text{Tržišna cena akcije} + 20\% \text{ premije} = 10 + 2 = 12$$

$$800.000 \times 12 = 9.600.000$$

$9.600.000 : 24 = 400.000$ akcija – broj dodatnih akcija kojima će se finansirati akvizicija

Analiza za "DAR PRIRODE":

$$1.000.000 \times 18 = 18.000.000,00$$

$18.000.000 : 24 = 750.000$ akcija – broj dodatnih akcija kojima će se finansirati akvizicija

- **POKAZATELJI FINANSIJSKE STRUKTURE**

- 1. RACIO ZADUŽENOSTI**

Visoki ratio zaduženosti kompanije “Dar prirode” znači da je u pitanju zaduženost veća od 0,5 odnosno da su više od 50% pozajmljena sredstva. To znači da su visoki i troškovi kamata, koji, kao fiksni trošak, opterećuju poslovanje ove kompanije. Takođe, otplata kredita opterećuje i likvidnost kompanije.

S obzirom na to da preuzimanje akcija podrazumeva i preuzimanje svih obaveza, akvizicija sa kompanijom “Dar prirode” mogla bi imati navedene negativne posledice na finansijsko poslovanje nove kompanije. To bi takođe moglo smanjiti pozitivne efekte ekonomije obima koja bi, bez te zaduženosti, mogla obezbediti sniženje prosečnih fiksnih troškova.

- **POKAZATELJI RENTABILNOSTI**

- 1. STOPA RASTA DOBITI**

“ELIKSIR” + “VOĆKO”	“ELIKSIR” + “DAR PRIRODE”
40% u odnosu na zbir dobiti obe kompanije $2.000.000/(4.000.000 + 1.000.000)$	ne očekuje se rast samo zbir dobiti obe kompanije $(4.000.000 + 2.000.000)$

- 2. STOPA PRINOSA NA UKUPAN KAPITAL (DOBIT/KAPITAL)**

“ELIKSIR” + “VOĆKO”	“ELIKSIR” + “DAR PRIRODE”
8,38%	8,26%

Stopa prinosa na ukupan kapital kod akvizicije sa kompanijom “Voćko” gotovo se poklapa sa stopom kapitalizacije na akcijski kapital (recipročna vrednost P/E racia) i iznosi 8,38%. Kod akvizicije sa kompanijom “Dar prirode” ova stopa prinosa zanemarljivo je manja od stope kapitalizacije akcijskog kapitala za 0,07% što ne utiče na zaključak. To znači da sa aspekta akcionara obe akvizicije donose isti prinos na kapital.

ZAKLJUČAK FINANSIJSKE ANALIZE

Finansijska analiza je ukazala na to da bi **akvizicija sa kompanijom “Voćko”** omogućila sledeće:

VOĆKO

Rast zarade po akciji za 45%
Rast tržišne vrednosti firme za 74%
Rast dobiti za 40% u odnosu na zbir dobiti obe kompanije
Rast dobiti za 42,85% u odnosu na dobit "Eliksira"
Iznos kapitala potrebnog za preuzimanje 9.600.000 din

Akvizicija sa kompanijom “Dar prirode” bi omogućila sledeće:

DAR PRIRODE

Rast zarade po akciji za 10%
Rast tržišne vrednosti firme za 51%
Iznos kapitala potrebnog za preuzimanje 18.000.000 din

Ostali pokazatelji, kao što su koeficijent cena/zarada (P/E) i stopa kapitalizacije akcije, kao i prinos na kapital ostaju isti za akcionare naše kompanije “Eliksir” kao i pre akvizicije. Pored toga, kompanija “Dar prirode” je i visoko zadužena (koeficijent preko 50%).

Na osnovu iznetih paralela finansijskih pokazatelja, mišljenje našeg akvizicionog tima menadžera je da bi **veća ekonomska korist, uz niži iznos kapitala za preuzimanje**, bila u **akviziciji sa kompanijom “VOĆKO”**.

PREDLOG KOMPANIJE ZA AKVIZICIJU: Ako se navedena finansijska analiza upotpuni zaključcima PEST i SWOT analize, predlog našeg akvizicionog tima jeste akvizicija sa kompanijom **“VOĆKO”**.

9. STRATEGIJE

Strateški ciljevi kompanije "Elikir" podrazumevaju rast i razvoj, a za njihovo ostvarenje je utvrđena strategija akvizicije kao razvojna strategija. U tom smislu je, kroz prethodne analize, utvrđen predlog za akviziciju sa kompanijom "Voćko". Novonastala kompanija nastavila bi da posluje pod prepoznatljivim nazivom "Elikir".

Ostvarenje specifičnih ciljeva u oblasti proizvodnje, ljudskih resursa i marketinga biće konkretizovano kroz predloge sledećih strategija.

- **STRATEGIJE U OBLASTI PROIZVODNJE**

- 1. STRATEGIJE UNAPREĐENJA MATERIJALNIH RESURSA**

- a) Sredstva za rad

Ovde prevashodno mislimo na tehnologiju i tehniku koja se koristi u proizvodnji. Kako bi omogućili kontinuitet kvaliteta postojećih proizvoda i stvaranje novih, kompanija "Elikir" će ulagati i u novu i savremeniju opremu. Time bi se poboljšali uslovi proizvodnje, a samim tim i produktivnost rada, što dovodi do većeg obima proizvodnje, što je i jedan od utvrđenih ciljeva rasta.

- b) Predmeti rada

Kupovinom kompanije "Voćko" obezbedili bi sopstvenu sirovinsku osnovu za proizvodnju finalnih proizvoda. Kontrolisana proizvodnja prirodno uzgajanog voća biće najvažniji resurs proizvodnje nove linije proizvoda 100% voće. To će doprineti ostvarenju i drugog definisanog cilja, a to je proširenje asortimana u oblasti proizvoda 100% voće.

- **STRATEGIJE U OBLASTI LJUDSKIH RESURSA**

U oblasti ljudskih resursa, ovom akvizicijom preuzećemo i lojalne, posvećene i iskusne radnike iz kompanije "Voćko". U budućnosti trebalo bi omogućiti da takvo stanje ostane i nakon akvizicije, iako postoji opasnost od odlaska tih radnika iz kompanije. Reorganizacija kompletnog poslovanja usled akvizicije može stvoriti atmosferu neizvesnosti i straha od gubitka posla, što bi dovelo do fluktuacije zaposlenih. Iz tog razloga bilo bi važno informisati zaposlene o ciljevima akvizicije i o postakvizicionim aktivnostima.

Strategija upravljanja zaposlenima bi trebala da stavi akcenat na usaglašavanje organizacionih kultura spojenih kompanija i razvoj saradnje, posebno u menadžerskim timovima. Bez obzira na nesrazmeru u veličini ove dve kompanije, korišćenje i prenos

znanja i iskustva zaposlenih u kompaniji “Voćko” može biti most spajanja i faktor povezivanja u jedinstvenu organizacionu celinu.

U cilju podsticanja komunikacije i lojalnosti zaposlenih mogu se preduzimati različite grupne diskusije, sastanci, radionice, edukacije, društveni događaji i zajedničke pauze ili prisustvovanje motivacionim ili NLP seminarima koji za cilj imaju poboljšanje komunikacije, rešavanje konflikata i slično.

Kako bi se podstakla motivacija radnika, može se omogućiti zajedničko učestvovanje radnika u donošenju konkretnih ciljeva. To bi pozitivno uticalo na razmenu kreativnih ideja i na jačanje timskog duha. Takođe, upoznavanje radnika sa novom vizijom zajedničke kompanije važno je kako bi se stvorila pozitivna timska energija i stremljenje ka istim strateškim ciljevima. Sistem nagrađivanja takođe treba usaglasiti na nivou jedinstvene organizacije.

• **STRATEGIJE U OBLASTI MARKETINGA**

1. STRATEGIJE ODNOSA SA PARTNERIMA U KANALU DISTRIBUCIJE

U okviru ove oblasti kompanija “Eliksir” će ponovo definisati svoje odnose sa dobavljačima i kupcima. Stvaranje veće i finansijski moćnije nove kompanije omogućiće i njenu jaču pregovaračku moć u odnosa na oba ova stejkholdera. To znači povoljniji položaj u pregovaranju o cenama, uslovima plaćanja, odnosno, naplate i isporuke.

Odnosi sa dobavljačima sirovina dodatno će se promeniti jer će sada kompanija “Eliksir” imati svoju sirovinsku osnovu i time smanjiti tu vrstu zavisnosti. U ostalim segmentima nabavke takođe će doći do određenih promena zbog nove tehnologije proizvodnje 100% voće.

S obzirom da će i nova kompanija koristiti indirektne kanale prodaje, odnosi sa kupcima, kao što su veleprodaje i veliki trgovinski lanci i dalje će biti u fokusu. U ovoj oblasti ključna će biti promena pregovaračke moći.

2. STRATEGIJE POSTIZANJA KONKURENTSKIH PREDNOSTI

- strategija pozicioniranja brenda ELIKSIR 100% voće
- povećanje kvaliteta i asortimana proizvoda putem uvođenja proizvoda 100% voće
- zadovoljenje potreba potrošača
- konkurentne cene

Izuzetno važne promene neophodne su u strategijama odnosa sa krajnjim potrošačima. Najvažnija od njih biće strategija pozicioniranja brenda ELIKSIR 100% voće kao sinonima prirodnih proizvoda. Ta promena u svesti potrošača treba da omogući stvaranje nove slike o ovom brendu, odnosno, o vrednostima koje on pruža.

Ostale strategije koje su navedene biće prateće i njihov cilj je da sinergijom “pojačaju” repozicioniranje.

10. PITANJA I ODGOVORI

10.1 PREDNOSTI I NEDOSTACI AKVIZICIJE SA KOMPANIJOM “VOĆKO”

PREDNOSTI:

- ✓ stvaranje nove kompanije čija je tržišna vrednost za 74% veća od vrednosti kompanije “Eliksir”
- ✓ potencijal rasta i razvoja kroz vertikalno povezivanje i stvaranje stabilne sirovinske osnove i za tradicionalne i za nove proizvode 100% voće
- ✓ bolja kontrola poslovanja “unazad”
- ✓ smanjenje troškova materijala
- ✓ ekonomija obima – smanjenje ukupnih troškova i cene koštanja
- ✓ kombinovanje komplementarnih resursa
- ✓ povećanje pregovaračke moći
- ✓ rast zarada/akciji (EPS) odnosno tržišne cene akcija za 45%
- ✓ stopa rasta dobiti za 40% u odnosu na zbir dobiti obe kompanije, odnosno za 42,85% u odnosu na dobit “Eliksira”
- ✓ prepoznatljivost na tržištu
- ✓ lojalni, posvećeni i iskusni zaposleni
- ✓ odnos cena /zarada (P/E) kod kompanije “Voćko” je niži i to je povoljnije za investiranje
- ✓ mogućnost razvoja višeg stepena društvene odgovornosti
- ✓ niži iznos kapitala potrebnog za preuzimanje kompanije “Voćko” u odnosu na kompaniju “Dar prirode”
- ✓ kompanija “Voćko” nema kreditnu zaduženost tako da nema ni kreditnog rizika u momentu preuzimanja

NEDOSTACI:

- kratkoročno posmatrano, zadržavanje u segmentu tradicionalnih proizvoda od voća
- dugoročno, tj. tokom narednih 5 godina posmatrano, ulazak u proizvodnju proizvoda 100% voće
- odsustvo iz segmenta zdrave hrane u narednih 5 godina
- odnos cena/zarada (P/E) ostaje isti kao i pre akvizicije, što znači da je nepromenjena atraktivnost akcija nove kompanije sa aspekta investitora
- stopa kapitalizacije akcijskog kapitala, odnosno, stopa prinosa na kapital iznosi 8,33%, odnosno 8,38% što je, takođe isto kao pre akvizicije
- plaćanje više cene akcija zbog isplate premije akcionarima u iznosu od 20% na tržišnu cenu akcija, što poskupljuje akviziciju za 1.600.000,00 dinara

Sve navedene prednosti ukazuju na to da bi ova akvizicija trebala da omogući stvaranje nove, uspešne kompanije. Međutim, da li će zaista i doći do toga zavisi i od drugih faktora. Iskustva pokazuju da je za uspeh u postakvizicijskom periodu važno i da kompanija "Elik sir", kao matična kompanija, obezbedi dodatni obrtni kapital, poboljšanje upravljačkog informacionog sistema i praćenje i kontrolu troškova.

Od navedenih nedostataka, najznačajniji su oni sa aspekta akcionara, a to je nepromenjena stopa prinosa na kapital i plaćanje 20% premije akcionarima kompanije "Voćko" , što poskupljuje akviziciju za 1.600.000,00.din.

10.2 MARKETING PLAN ZA POSTAKVIZICIONI PERIOD

MARKETING MIX - 4P

Marketing plan će biti zasnovan na definisanju jasne vizije nove, objedinjene kompanije, kao preduslovu stvaranja vrednosti za postojeće, ali i nove kupce. Ta vizija je rast od 20% koji će omogućiti pozicioniranje nove kompanije u top 5 kompanija za proizvodnju voća na tržištu Srbije i uvođenje nove linije proizvoda 100% voće. Pri tome, nova kompanija će zadržati naziv "Eliksir" kao prepoznatljiv na tržištu.

• PROIZVOD

1. ASORTIMAN

Kompanija „Eliksir“ će nakon akvizicije imati pet novih linija proizvoda koji su prikazani u sledećoj tabeli:

Redni broj	Naziv proizvoda	Količina
I	VOĆNI SOKOVI 100% voće	
1.	Sok od jabuke	1,5l
2.	Sok od jagode	1,5l
3.	Sok od šumskog voća	1,5l
4.	Sok od breskve	1,5l
5.	Sok od višnje	1,5l
II	VOĆNI DŽEMOVI 100% voće	
1.	Džem od šljiva	450g
2.	Džem od šumskog voća	450g
3.	Džem od jagoda	450g
4.	Džem od šipka	450g
5.	Džem od kajsija	450g
III	SMUTI NAPITCI 100% voće	
1.	Smuti od šumskog voća	0,33l
2.	Smuti od breskve i kajsije	0,33l
3.	Smuti od jabuke i jagode	0,33l
4.	Smuti od jagode i šumskog voća	0,33l
IV	SMRZNUTO VOĆE	
1.	Smrznuto šumsko voće	400g
2.	Smrznuta jagoda	400g
3.	Smrznuta višnja	400g
V	SUŠENO VOĆE	
1.	Sušena jabuka	200g

2.	Sušena šljiva	200g
3.	Sušena kajsija	200g
4.	Sušena višnja	200g

2. KVALITET

Kako bismo predstavili kvalitet naših proizvoda, prvo ćemo definisati šta kvalitet znači za nas. Kvalitetnim proizvodom bismo nazvali onaj proizvod koji ima prirodan (100% voće) i jednostavan sastav, odličan ukus i miris, jednostavnost upotrebe i vizuelno privlačnu ambalažu.

Pod prirodnim i jednostavnim sastavom se podrazumeva da u sastav proizvoda ulaze plodovi prirode koji su kontrolisano uzgajani i da proizvod ne sadrži, ili sadrži u minimalnoj količini, industrijski proizvedene sastojke tj. boje, konzervansi i aditive. Odličan ukus i miris proizilazi od same zrelosti voća koje su sačuvane zahvaljujući, pre svega, kvalitetnoj proizvodnji i adekvatnoj zaštitnoj ambalaži. Jednostavnost upotrebe je omogućena zbog toga što je ambalaža (njen oblik, težina, materijal i otvaranje), prilagođena potrošaču. Proizvodu nisu potrebne nikakve eksterne supstance kako bi ostvarilo svoju namenu, što znači da se konzumira direktno. Neki od proizvoda poput džemova, sušenog voća i smrznutog voća mogu da se koriste za proizvodnju torti, kolača, šejkova, slatkih testa i slično.

Kvalitet ambalaže ogleda se, pored njene upotrebne, i u promotivnoj funkciji. Vizuelno privlačna ambalaža znači da se koriste svetle boje, da su etikete jasne i sadrže potrebne informacije, da potrošač može da vidi proizvod (u slučaju džemova i smoothie napitaka) i da je materijal od kog se ambalaža pravi kvalitetan. To znači da ispunjava i svoju primarnu funkciju, a to je zaštita proizvoda i da je to materijal koji ne zagađuje okolinu i koji se može reciklirati.

KVALITET PROIZVODA



Garancija kvaliteta može se vršiti i preko sledećih sertifikata:

HACCP - je sistem bezbednosti hrane koji se zasniva na analizi i kontroli potencijalnih bioloških/mikrobioloških, hemijskih i fizičkih opasnosti kojima su izložene sirovine, mogućih opasnosti pri rukovanju, proizvodnji, distribuciji i konzumiranju krajnjeg proizvoda.

ISO 9001 - sertifikat koji garantuje ukupni kvalitet proizvoda od planiranja proizvodnje do komercijalizacije.

ISO 22000 - predstavlja međunarodni standard koji obuhvata sve organizacije u lancu ishrane i definiše zahteve Sistema menadžmenta bezbednosti hrane.

GlobalGap - standard koji se zasniva na principima za bezbednu i održivu poljoprivredu i na partnerstvu između poljoprivrednih proizvođača i trgovaca. Sertifikat pokriva procese koji ulaze u proizvodnju kao i sve radne aktivnosti na proizvodnji proizvoda sve dok finalni proizvod ne napusti fabriku.

3. BREND PROIZVODA

Brend proizvoda bi ostao “ELIKSIR”, ali za nove proizvode on bi imao dodat naziv emocije koja se vezuje za simboliku određenog voća i njegovu boju. Na taj način bi se zadržao kontinuitet prepoznatljivosti brenda “ELIKSIR”, ali bi njegova vrednost bila povećana stvaranjem asocijacije određene emocije. To znači da bi svaki proizvod (sok, džem, smuti) od iste vrste voća bio vezan za istu emociju i istu boju (na primer svi proizvodi od jagoda imali bi isti simbol – eliksir ljubavi i crvenu boju). Tabela simbolike voća bi bila sledeća:

NAZIV VOĆA	NAZIV PROIZVODA
Višnja	ELIKSIR MUDROSTI
Jabuka	ELIKSIR ZDRAVLJA
Kruška	ELIKSIR VEČNOSTI
Kajsija	ELIKSIR LEPOTE
Šljiva	ELIKSIR MLADOSTI
Jagoda	ELIKSIR LJUBAVI
Breskva	ELIKSIR NADE
Šumsko voće	ELIKSIR LJUBAZNOSTI
Šipak	ELIKSIR VESELJA

3.1 FIZIČKE KOMPONENTE BREND A

a) LOGO I SLOGAN

Logo kompanije je zelena jabuka koja sadrži naziv brenda “ELIKSIR” i u donjem desnom uglu se nalaze listići. Zelena jabuka asocira na voće, ali i na zdravlje, dok listići asociraju na prirodu i svežinu nedavno ubranog voća.

Slogan glasi **RADOST JE U VOĆU!** Time kod kupaca budimo emociju – *time što kupujete naše proizvode birate radost, a svesnim izborom vi je i živite!* Želimo da prva asocijacija kupaca pri izboru našeg proizvoda bude radost i zdravlje.



RADOST JE U VOĆU!

b) DIZAJN PROIZVODA

▪ DIZAJN AMBALAŽE ZA DŽEM (primer - džem od kajsije)

Džem od kajsije pakuje se u staklene tegle kako bi se omogućila jednostavnost korišćenja proizvoda, ali i zdrava ambalaža. Visina tegle iznosi 10 cm, obim tegle 8 cm, a neto težina proizvoda 450 grama. Izabrali smo navedene mere kako bi istakli ambalažu i učinili je prepoznatljivom, a u isto vreme pogodnu za upotrebu tj. držanje. Boja poklopca i boja etiketa zavisi od prirodne boje voća, tako da će se za navedeni primer džema od kajsije koristiti narandžasta boja.

Za svako voće, koje čini glavni sastojak određenog proizvoda ističemo na etiketi njegovu simboliku. Npr. kajsija predstavlja simbol lepote, samim tim naziv proizvoda glasi: DŽEM OD KAJSIJE, ELIKSIR LEPOTE. Postoje dve vrste etiketa: prva je lepljiva etiketa, koja se nalazi na samoj ambalaži i koja sadrži osnovne podatke o proizvodu i fotografiju voća, a druga je privesna etiketa, koja je zakačena za poklopac tegle i na njoj se nalazi naziv proizvoda (džem od kajsije, eliksir lepote) i njena namena je da privuče kupce i promoviše proizvod. Ona sadrži slogan, internet adresu i motivacionu poruku koja se nadovezuje na simboliku samog proizvoda (u ovom slučaju lepotu). Koristimo motivacionu poruku jer želimo da, kod osobe koja je pročitla, podstaknemo stvaranje ideje, inspirativne akcije i motivacije, tj., drugim rečima, stvaranje emocije. Ukoliko osoba pročitla poruku koja se nalazi na našem proizvodu, ta poruka biva asocijacija odnosno okidač koji će ga navesti da se seti našeg proizvoda i odluči se za kupovinu.



Prednja strana lepljive etikete



Zadnja strana lepljive etikete

Prednja strana privesne etikete



Zadnja strana privesne etikete

- DIZAJN AMBALAŽE ZA VOĆNE SOKOVE I SMOOTHIE NAPITKE
(primer sok od jagode i smoothie od šumskog voća)

Za proizvodnju voćnih sokova i voćnih smoothie napitaka koristi se tetrapak kao sistem pakovanja. Pošto tu ne postoji mogućnost lepljive i privesne etikete, informacije o proizvodu, proizvođaču i motivaciona poruka će se direktno štampati na ambalaži.

Prednja strana ambalaže



Zadnja strana ambalaže

Prednja strana ambalaže



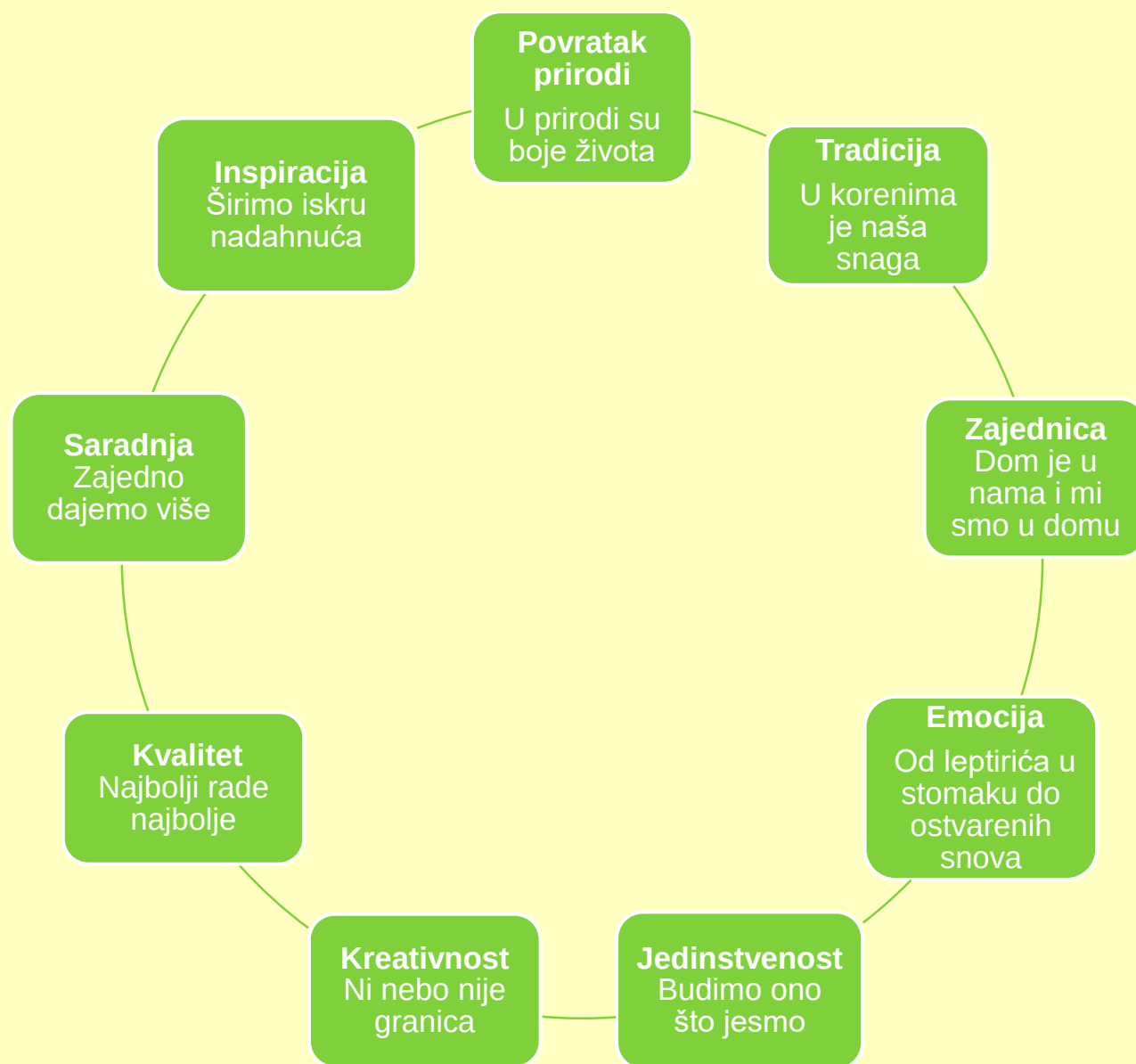
Zadnja strana ambalaže

▪ DIZAJN AMBALAŽE ZA SMRZNUTO I SUŠENO VOĆE

Za pakovanje smrznutog i sušenog voća koristi se kartonska ambalaža, od 200gr i 400gr, gde važi isto pravilo u vezi informacija o proizvodu kao i za voćne sokove i smuti napitke.

3.2 APSTRAKTNE KOMPONENTE BREND A

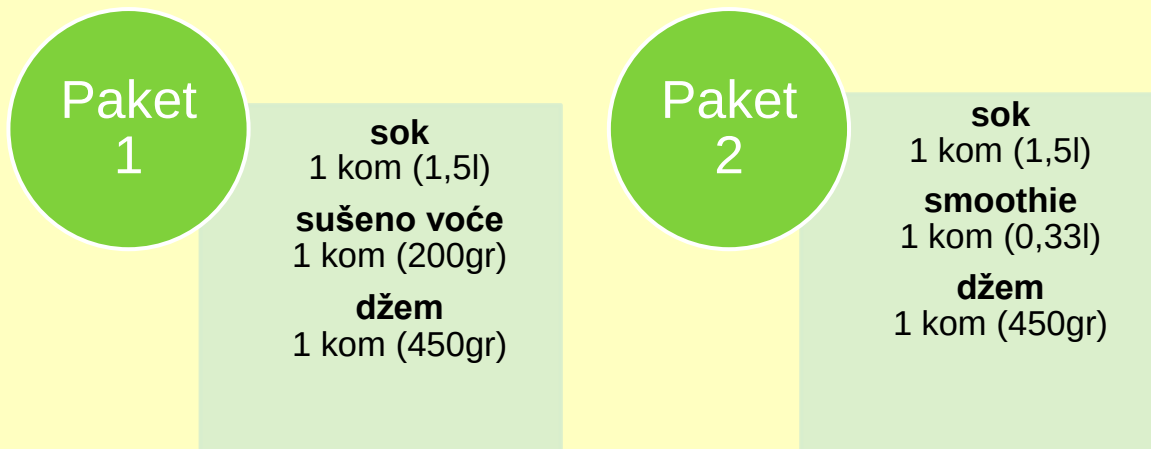
Apstraktne komponente se ogledaju u vrednostima koje kompanija zastupa i širi putem svojih proizvoda. Vrednosti “ELIKSIRA” čine temelje postojanja kompanije tj. misije i vizije. Vrednosti su te koje nas prate na putu do ostvarenja naših ciljeva. Vrednosti “ELIKSIRA” kao brenda bile bi sledeće:



- **CENA**

Pri određivanju politike cena uzeće se u obzir cena konkurentskih proizvoda na tržištu, cena supstituta i troškovi poslovanja. Pored toga, biće primenjene i različite akcije, kao što je sledeći primer:

- **ELIKSIR MIX** koji predstavlja mogućnost kupovine više različitih proizvoda u jednom paketu, po određenoj fiksnoj ceni. Primer:



- **DISTRIBUCIJA**

Kompanija „Eliksir“ primenjuje indirektne kanale distribucije. Finalni proizvodi se realizuju u pogonima u samoj kompaniji, a zatim se, preko različitih veleprodaja, isporučuju maloprodajama i konačno, potrošačima. Kad je u pitanju izbor konkretnih partnera na tržištu Srbije to će, pre svega, biti veliki i srednji trgovinski lanci *Maxi, Idea, Roda, DIS, Mercator, Tempo, Univerexport, Gomex, Persu i Aman*.

- **PROMOCIJA**

Proizvodi kompanije "Elik sir" promovišu se putem društvenih mreža (Instagram i Facebook), reklamnih flajera, oficijelne stranice i elektronskih i štampanih medija. Korišćenjem elemenata promotivnog miksa kao što su oglašavanje na već navedene načine, organizovanje različitih događaja, kroz direktni marketing i usmenu propagandu kompanija će kontinuirano nastojati da informiše svoje potrošače, ali i da u njihovoj svesti pozicionira brend "ELIKSIR" kao brend prirodnih 100% voće proizvoda. To je izuzetno važno kao promena od proizvođača tradicionalnih proizvoda od voća ka proizvođaču proizvoda 100% voće.

1. Društvene mreže – korišćenje društvenih mreža kao vida promocije danas je neophodno naročito kada se ima u vidu ciljna grupa mlađih potrošača. Internet platforme koje kompanija koristi kao marketinški alat jesu Instagram i Facebook – mreže gde se može privući pažnja masi potencijalnih kupaca. U objavama na ovim mrežama fokus neće biti na proizvodima, već na vrednostima koje stoje iza proizvoda, odnosno kompanije. Dajemo primer jedne Instagram objave:



2. Reklamni flajer – na flajerima je predstavljena neka od vrednosti kompanije, na primer zajednica – *Dom je u nama i mi smo u domu*, čime želimo reći da je naš proizvod deo zajednice, pre svega doma, odnosno porodice. Slogan *Radost je u voću* kompletira tu celinu, a na poledini se nalazi recept čime želimo da poručimo da *Širimo iskru nadahnuća*, tj. dajemo inspiraciju, koja dovodi do emocije, a emocija do akcije!



Prednja strana reklamnog flajera

KOLAČIĆI SA DŽEMOM

POTREBNO:

200 GR masti

1 Jaje

500 GR Brašna

5 kašika šećera

SOK OD LIMUNA

2 kašike PRAH-šećera

200 GR ELIKSIR džema od šipka

POSTUPAK:

MAST PENASTO UMUTITI, DODATI JAJE, ŠEĆER I SOK OD LIMUNA. DODATI BRAŠNO I ZAMESITI TESTO. MUSTROM OBLIKOVATI KOLAČIĆE. PEĆI NA 180 STEPENI 30 MIN. KADA SE OHLADE SPOJITI PO DVA KOLAČIĆA ELIKSIR DŽEMOM OD ŠIPKA I POSUTI PRAH-ŠEĆEROM. SERVIRATI UZ ELIKSIR SOK OD JAGODE.

ZA JOŠ SLATKIH UŽITAKA POSETITE NAS NA:

 WWW.ELISKIR.RS

 [ELIKSIR_RS](https://www.instagram.com/ELIKSIR_RS)

 [ELIKSIR.RS](https://www.facebook.com/ELIKSIR.RS)

PREDUZECEELIKSIR@GMAIL.COM

Zadnja strana reklamnog flajera

3. Radio oglas – ovde koristimo akustičnu promociju, čime želimo da navedemo potrošače da nas zapamte, a to će biti najlakše kroz pesmu:

***Sok, smuti, džem i voće
Tebe traže tebe hoće,
Tako slatko tako zrelo
Pitaćeš se kad se pre pojelo!***

4. Oficijelna stranica – omogućava klijentima da pronađu sve podatke o našim proizvodima, o samoj kompaniji i da stupe u kontakt sa nama. Link do stranice: <https://katarinabucu.wixsite.com/eliksirrs>

5. Oglasi u štampanim i elektronskim medijima – oglasi će se štampati u dnevnim novinama i časopisima i biće objavljeni na internet portalima (Blic žena, Story, Hej!...).

6. Word of mouth promocija – još jedna vrsta promocije je usmena propaganda “od usta do usta” koja predstavlja direktnu promociju od strane samog kupca jer je preporuka zadovoljnog potrošača najbolja reklama.

7. Sajmovi i događaji – promovisanje preko sajмова i događaja korisno je za stvaranje novih odnosa sa kupcima i poboljšanje postojećih, otvaranje novih tržišta putem partnera, lansiranje novih proizvoda itd. Kompanija bi to moglo učiniti učestvovanjem na *Međunarodnom poljoprivrednom sajmu* u Novom Sadu koji je najveći sajamski događaj u Srbiji i jedan od najvećih u Evropi u oblasti poljoprivrede, i koji okuplja najznačajnije kompanije u agroindustriji, poljoprivrednoj proizvodnji i mehanizaciji.

10.3.1 IZAZOVI U POSTAKVIZICIONOM PERIODU

Proces spajanja kompanija je složen proces koji dovodi do značajnih promena unutar tih kompanija i to u svim njihovim sistemima, kao što su: organizacioni (sistemi nagrađivanja, komunikacije i finansija), socijalni (kulturološki sistem) i operativni (proizvodnja, marketing, istraživanje i razvoj). U tom smislu i kompanija „Eliksir“ i kompanija „Voćko“ će se suočiti sa određenim izazovima i rizicima. Uspešno prevladavanje tih izazova nameće potrebu upravljanja njima, kako ne bi došlo do umanjivanja efekata sinergije. Pri tome, kompanija „Voćko“, kao preuzeta i manja kompanija, trebaće u većem stepenu da uskladi svoje poslovanje sa poslovanjem kompanije „Eliksir“.

Najvažniji integracioni izazovi se mogu javiti u sledećim oblastima:

- 1. Organizaciona struktura i organizacija rada**
- 2. Organizaciona kultura i organizaciono ponašanje**
- 3. Brzina sprovođenja integracije**
- 4. Potrošači – njihovi postojeći stavovi o proizvodima „Eliksir“**

• ORGANIZACIONA STRUKTURA I ORGANIZACIJA RADA

Akvizicija kompanije „Eliksir“ i kompanije „Voćko“, kao vertikalno povezivanje, imaće za rezultat stvaranje nove kompanije sa drugačijom organizacionom strukturom. To znači da će organizacioni delovi kao što su proizvodnja, nabavka, skladištenje, ali i finansije, računovodstvo i marketing zahtevati drugačiju, racionalniju organizaciju. Pojedine funkcije kao što su finansije, računovodstvo ili marketing verovatno će, zbog sniženja troškova, biti centralizovane, a funkcije proizvodnje povezane i modernizovane. Ovi procesi reorganizacije često nameću i smanjenje broja zaposlenih, ali i nove uloge zaposlenima i to, posebno onima iz kompanije „Voćko“.

Preporuka: U fazi pregovaranja preuzimanja potrebno je da kompanija „Eliksir“ razradi planiranu novu organizacionu strukturu u skladu sa novim ciljevima i da sa tim upozna i za to dobije i saglasnost sindikata zaposlenih kompanije „Voćko“ kao stejkholdera.

• ORGANIZACIONA KULTURA I ORGANIZACIONO PONAŠANJE

Svaka kompanija, pa tako i kompanije „Eliksir“ i „Voćko“, imaju svoju organizacionu kulturu, zajednička verovanja, vrednosti i stavove koje dele zaposleni u njoj. Akvizicijom dolazi do spajanja različitih kultura i to stvara probleme, najviše kod zaposlenih. Organizaciono ponašanje zaposlenih rezultat je unutrašnje organizacione kulture i sa njenom promenom, menja se i to ponašanje. Spajanje kompanija može biti traumatična promena jer stvara nesigurnost i neizvesnost kod zaposlenih, usled mogućih otpuštanja i uvođenja novih stilova upravljanja i novih pravila poslovanja. To može rezultirati stvaranjem otpora kod zaposlenih, što dovodi ili do nezainteresovanosti za izvršavanje novih zadataka, ili do odlaska iz kompanije. Zaposleni u kompaniji „Voćko“ su vrlo lojalni, stručni i sa dugogodišnjim stažom, što pred kompaniju „Eliksir“ postavlja izazov da ih integriše tako da ostanu i dalje posvećeni i ciljevima nove kompanije.

Preporuka: „Kulturna integracija“ bi značila da kompanija „Eliksir“, iako veća i sa razvijenijom organizacionom kulturom, prihvati i, koliko je moguće, očuva kulturu kompanije „Voćko“. To je moguće, na primer, zadržavanjem izvršnih direktora, njihovim većim uključivanjem u nove projekte, saradnjom i edukacijom. Takođe, nagrađivanjem iskusnih, lojalnih zaposlenih kompanija „Eliksir“ bi mogla smanjiti otpor ili odlazak upravo te ciljne grupe zaposlenih. Pravilnim vođenjem zaposlenih, kroz komunikaciju, može se olakšati proces prihvatanja promena. To bi omogućilo i razvijanje osećaja pripadnosti novoj organizaciji, što je pretpostavka prihvatanja novog identiteta organizacije.

• BRZINA SPROVOĐENJA INTEGRACIJE

Ovo je od izuzetnog značaja za stepen ostvarenja efekata sinergije. Brzina kao izazov, međutim, ne znači sprovođenje promena „po svaku cenu“. Brze, ali, u stvari, ranije isplanirane i promišljene odluke, najbolja su osnova za ostvarivanje strateških ciljeva, promovisanje stabilnosti i smanjivanje neizvesnosti. Brzina kao sinonim za efikasnost, imaće uticaja i na troškove i na prihode nove kompanije. Ona je važna iz više aspekata kao što su: zaposleni, kupci, akcionari, konkurencija.

Preporuka: Brza primena planiranih promena sa aspekta zaposlenih će omogućiti manji osećaj neizvesnosti i nesigurnosti. Neophodno je zaposlene brzo razuveriti u opasnost promena i obezbediti njihovu podršku i posvećenost. To se može postići kvalitetnim planiranjem promena u organizacionoj strukturi i organizacionoj kulturi.

Sa aspekta kupaca brzina je važna jer tada oni znaju šta da očekuju u pogledu ponude, politike cena ili strategija prodaje.

Sa aspekta akcionara veća brzina u integraciji smanjuje troškove i povećava prihode i to utiče i na njihove prihode.

Sa aspekta konkurencije, kojoj odgovara sporost u promenama kako bi povećavala neizvesnost kod kupaca, potrebna je što brža konsolidacija radi očuvanja konkurentnosti.

• **POTROŠAČI – NJIHOVI POSTOJEĆI STAVOVI O PROIZVODIMA “ELIKSIR”**

Imajući u vidu da kompanija „Elik sir“ postoji više godina na tržištu Srbije kao proizvođač tradicionalnih proizvoda od voća, ta slika se nalazi i u svesti potrošača. Nova kompanija će se suočiti sa vrlo velikim izazovom da tu sliku promeni postavljajući kao strateški cilj proširenje proizvodnog asortimana proizvodima 100% voće.

Preporuka: Marketinškim aktivnostima, pre svega promotivnim, promeniti sliku u svesti potrošača (strategija pozicioniranja).

10.3.2 KAKO VIDIMO KOMPANIJU U BUDUĆNOSTI?

Dugoročno, strateški posmatrano, tj. u periodu pet godina nakon akvizicije kompanija „Elik sir“ će i dalje imati za cilj svoj rast i razvoj, ali sada kroz ulazak u novu oblast poslovanja, a to je organska proizvodnja zdrave hrane. To znači da bi kompanija dodatno proširila svoj asortiman organskim proizvodima ne samo od voća, nego i drugim vrstama zdrave hrane (povrće na primer). Time bi se stvorile dodatne vrednosti za potrošače kao što su konzumiranje proizvoda od voća (i povrća) koje je uzgajano na zdravom i čistom zemljištu, koje je bogato vitaminima i u čijoj proizvodnji se pridaje značaj zaštiti prirode.

Organska proizvodnja se u Srbiji razvija i jedan je od najbrže rastućih sektora, što predstavlja značajnu šansu razvoja. Kompanija “Elik sir” bi se uključivanjem u taj segment pozicionirala i na tom rastućem tržištu. Iako je to oblast sa vrlo visokim troškovima poslovanja, kompanija bi mogla da ih finansira zahvaljujući stvaranju finansijski stabilne, dugovima neopterećene i tržišno vredne kompanije nakon akvizicije sa kompanijom “Voćko”.

Perspektive razvoja ovog sektora i opravdanost usmerenja planova kompanije “Eliksir” ilustruju i sledeće činjenice: u poslednjih pet godina površine pod organskom proizvodnjom porasle su za gotovo 300%. Što se tiče prirodnih resursa, povoljnosti zemljišta, klimatskih uslova, biodiverziteta i relativno zdravih poljoprivrednih ekosistema, u Srbiji su povoljni uslovi za razvoj organske proizvodnje. Obezbeđenje potrebne opreme omogućeno je saradnjom sa udruženjima koja se bave razvojem organske proizvodnje kao i posetom poljoprivrednim sajmovima. Kada je reč o tehnici i tehnologiji u organskoj proizvodnji, uzimaju se u obzir ne samo alati i mašine, već i zemljište i đubriva kod kojih su vrste koje se smeju koristiti zakonom propisane.

Pored toga i država je prepoznala potencijal ovog sektora i nastoji da određenim merama podstakne razvoj organske proizvodnje. To je, pre svega, usmereno na donošenje zakonske regulative. Organska poljoprivreda je određena standardima definisanim u okviru Međunarodne federacije pokreta za organsku poljoprivredu. Na ovim principima zasnivaju se i dokumenta EU kao i srpska regulativa. Ministarstvo poljoprivrede subvencionise ovu granu poljoprivrede što ukazuje na institucionalizaciju u ovom vidu proizvodnje. Kako bi se garantovao kvalitet i način proizvodnje u skladu sa zakonima, upostavljeni su i organi kontrole u oblasti organske proizvodnje od strane Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede.

Međutim, ono što i dalje može biti otežavajuća okolnost je niska kupovna moć stanovnika u Srbiji što delimično ograničava kupovinu ovih proizvoda. Savladavanje ove prepreke, sa aspekta naše kompanije “Eliksir”, zapravo može biti šansa za pronalaženje novih tržišta i izvoz organskih proizvoda, a to znači i novi rast ove kompanije.

Ulaganje u prave stvari predstavlja pravu investiciju, a organska proizvodnja može biti njen temelj.

10.4.1 EFEKTI SINERGIJE

Očekivani **efekti sinergije** u našoj kompaniji „Elik sir“ mogu se posmatrati u sledećim oblastima:

- **Veličina kompanije**

Nova kompanija veća je i moćnija i tržišno i finansijski od kompanija pre akvizicije. To pokazuje i rast njene tržišne vrednosti za 74%. Kao takva ona je sposobnija za prodor na nova tržišta i u nove oblasti poslovanja, što je pretpostavka povećanja prihoda.

- **Organizacija**

Vertikalno povezivanje omogućava efikasniju organizaciju proizvodnje, ali i stabilnu i kontrolisanu sirovinsku bazu. Takođe omogućava da kroz bolju iskorišćenost proizvodnih kapaciteta dođe do rasta produktivnosti.

- **Konkurentske prednosti**

Povezivanje kompanija omogućiće jačanje cenovne i marketinške konkurentnosti nove kompanije. Cenovna konkurentnost kompanije „Elik sir“ biće poboljšana zahvaljujući jeftinijoj sirovinskoj osnovi proizvodnje, racionalnijoj organizaciji proizvodnje i ekonomiji obima. Marketinška konkurentnost će ojačati putem razvoja novih proizvoda (100% voće), novih procesa i tehnologija, kao i boljeg korišćenja kanala distribucije.

- **Finansijski efekti**

Ovi efekti su prikazani u finansijskoj analizi kroz rast EPS-a, tržišne vrednosti akcija i dobiti.

10.4.2 ZADUŽENOST KOMPANIJE „DAR PRIRODE“ U SLUČAJU PREUZIMANJA OD STRANE KOMPANIJE „ELIKSIR“

Visok ratio zaduženosti kompanije „Dar prirode“ može se smanjiti nakon preuzimanja od strane kompanije „Elik sir“, ali pod određenim uslovom. Naime, vlasnici kapitala, u ovom slučaju akcionari kompanije „Elik sir“, kupovinom akcija kompanije „Dar prirode“ postaju i vlasnici svih njenih dugova. Oni mogu da otkupe finansijske obaveze ove kompanije i time smanje njenu zaduženost, a oni postanu ili vlasnici većeg paketa akcija, ili poverioci nove kompanije.

11. ZAKLJUČAK

Prateći promene u okruženju i, pre svega, promene na tržištu i u razvoju tehnologije, kompanija “Eliksir” je odlučila da će morati da se menja i postane konkurentnija.

Opređeljujući se za strategiju eksternog rasta, kompanija se usmerila na akvizicioni rast i pronašla dve alternative za akviziciju: kompaniju “Voćko” i kompaniju “Dar prirode”. Polazeći od toga da spajanje stvara vrednost samo ako sinergija, bolje upravljanje i ostale promene čine dve udružene kompanije tržišno vrednijim od njihove prvobitne vrednosti kao pojedinačnih kompanija, kompanija “Eliksir” je pokušala da sagleda sve aspekte svake akvizicije. Na osnovu analiza izvršena je procena da bi akvizicija sa kompanijom “Voćko” donela veće efekte sinergije i veće koristi za sve zainteresovane stejkoldere – akcionare, zaposlene, kupce i ostale poslovne partnere.

Na tom putu ka modernom proizvođaču prirodnih, zdravih proizvoda 100% voće nova, integrisana kompanija će se susresti sa određenim izazovima, u gotovo svim oblastima poslovanja, kako vezano za zaposlene, tako i za upravljanje, za potrošače i konkurenciju. Međutim, planirajući postepenu promenu, od proizvodnje proizvoda sa većim udelom voća do proizvoda 100% voće u roku od pet godina, kompanija “Eliksir” će imati dovoljno vremena da savlada izazove i započne novu fazu u svom razvoju. Samo tako, ona će uspeti da poboljša svoju konkurentnost i fleksibilnost i ponovo postane uspešna. Posmatrano dugoročno, taj uspeh bi trebalo da bude samo prvi korak u njenom daljem rastu i razvoju usmerenom na ulazak u segment zdrave hrane.

Promene su zakon života, a vizije tih promena usmeravaju delovanja koja kreiraju našu stvarnost.

Ako želimo da postanemo ono što nismo bili, moramo učiniti sve ono što nikada pre nismo činili.