M&A Human Cost Index 2026

Glavni nalazi

62

M&A Human Cost Index 2026

Najskuplji ljudski i kulturni rizici često postanu vidljivi tek nakon potpisa - kada više nisu pitanje kulture, nego brzine integracije, fokusa vodstva i same vrijednosti transakcije.

Razum u partnerstvu s CROMA

Rujan 2026.

Što smo utvrdili

Ljudski i kulturni rizici česti su u M&A procesima, ali se najčešće prepoznaju tek nakon potpisa, kada već usporavaju integraciju, oduzimaju vrijeme menadžmentu i ugrožavaju ostvarenje planiranih rezultata.

Ključni nalazi	Rezultat
M&A Human Cost Index 2026	62 od 100
Kulturni problemi pojavili su se u većini slučajeva s jasnim odgovorom	81,0%
Među onima koji su prijavili kulturne probleme, većina ih je prepoznala tek nakon potpisa	76,6%
Najmanje jednu ozbiljnu poslovnu posljedicu prijavilo 68,9 posto ispitanika s dovoljnim uvidom	68,9%
U čak trećini slučajeva nitko nije bio formalno odgovoran za kulturnu integraciju	32,3%
Dvije trećine ispitanika navodi da bi ranije znanje promijenilo transakciju ili pripremu integracije	67,7%

> Integraciju ne usporava nepoznavanje organizacijske sheme, nego razlike u odlučivanju, vođenju i načinu rada koje postanu vidljive tek nakon potpisa – kada već troše vrijeme, fokus i vrijednost.

Tko je sudjelovao

Obilježje uzorka	Podatak
Kvalificirani ispitanici s neposrednim M&A iskustvom zadnjih 5 godina	62
Članovi uprave ili vlasničke strukture	92%
Iskustvo dvije ili više akvizicija	53%
Iskustvo međunarodne transakcije	37%

Uzorak nije slučajan i rezultati ne predstavljaju procjenu cijelog hrvatskog M&A tržišta.

Istraživanje obuhvaća **širok raspon transakcija**. Njih 58,1 posto bilo je manje od 20 milijuna EUR, dok se trećina uzorka odnosila na transakcije vrijedne najmanje 20 milijuna EUR.

Prema CMS/EMIS Emerging Europe M&A Reportu, u Hrvatskoj je u razdoblju 2021.-2025. realizirano **oko 420 M&A transakcija**. Istraživanje obuhvaća 62 uprave i vlasnika s neposrednim iskustvom - najkoncentriraniji skup ispitanika dosad prikupljen u Hrvatskoj na ovu temu.

Kako se računa M&A Human Cost Index?

Za svakog ispitanika izračunat je individualni rezultat od 0 do 100 na temelju četiri jednako ponderirane komponente:

Pojava kulturnih problema	Utjecaj na brzinu integracije	Ljudski/kulturni faktor produljenja	Ozbiljna poslovna posljedica
do 25 bodova	*do 25 bodova*	*do 25 bodova*	*do 25 bodova*

Vrijednost 0 znači da nijedan od četiriju pokazatelja rizika nije zabilježen, dok vrijednost 100 znači da su sva četiri pokazatelja dosegnula maksimum prema pravilima indeksa.

M&A HUMAN COST INDEX 2026

62

od 100

To znači da su ljudski i kulturni rizici u promatranim M&A iskustvima u prosjeku dosegnuli 62% maksimalne izloženosti koju ovaj indeks može zabilježiti kroz četiri komponente.

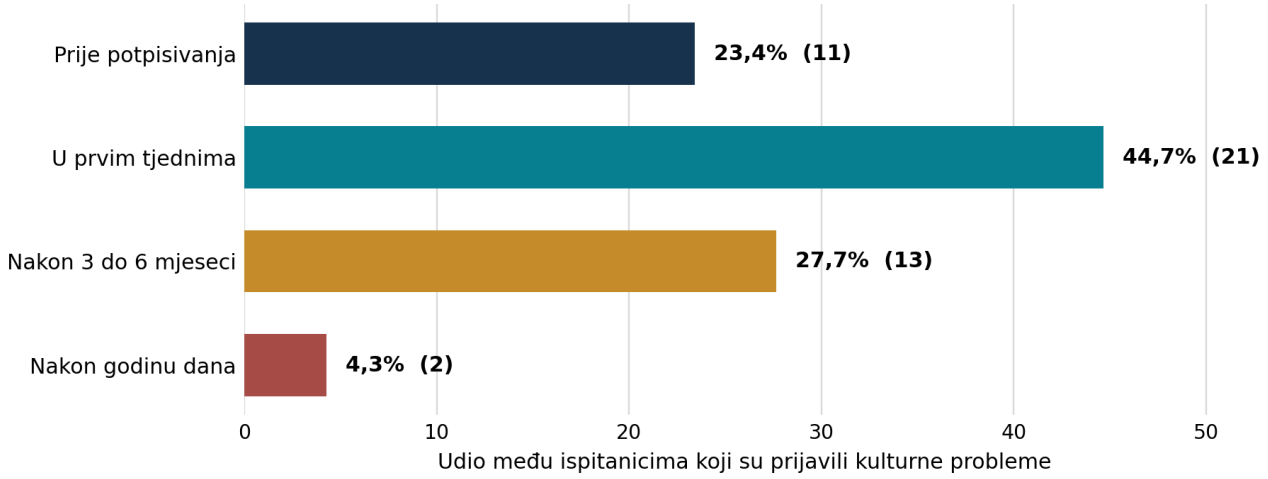
Što nam rezultat govori?

Ljudski i kulturni problemi u ovom uzorku nisu se pojavljivali samo kao izolirane razlike među organizacijama. Kod značajnog dijela ispitanika bili su povezani i s usporavanjem integracije, produljenjem procesa ili ozbiljnim poslovnim posljedicama.

> M&A Human Cost Index 2026 početna je referentna točka prvog mjerenja, a ne ocjena hrvatskog M&A tržišta.

Kulturni rizik postaje vidljiv prekasno

Kulturne probleme prijavilo je 47 od 58 ispitanika koji su mogli dati jasan odgovor (81%). Među njima je 36 od 47, odnosno 76,6%, problem prepoznalo tek nakon potpisa transakcije.



Vrijeme prepoznavanja kulturnih problema, n = 47 ispitanika koji su ih prijavili

Samo 8,1% ispitanika navodi formalnu procjenu kulture u due diligence procesu. Dodatnih 43,5% navodi djelomičnu i nestrukturiranu procjenu, dok je u 40,3% slučajeva nije bilo.

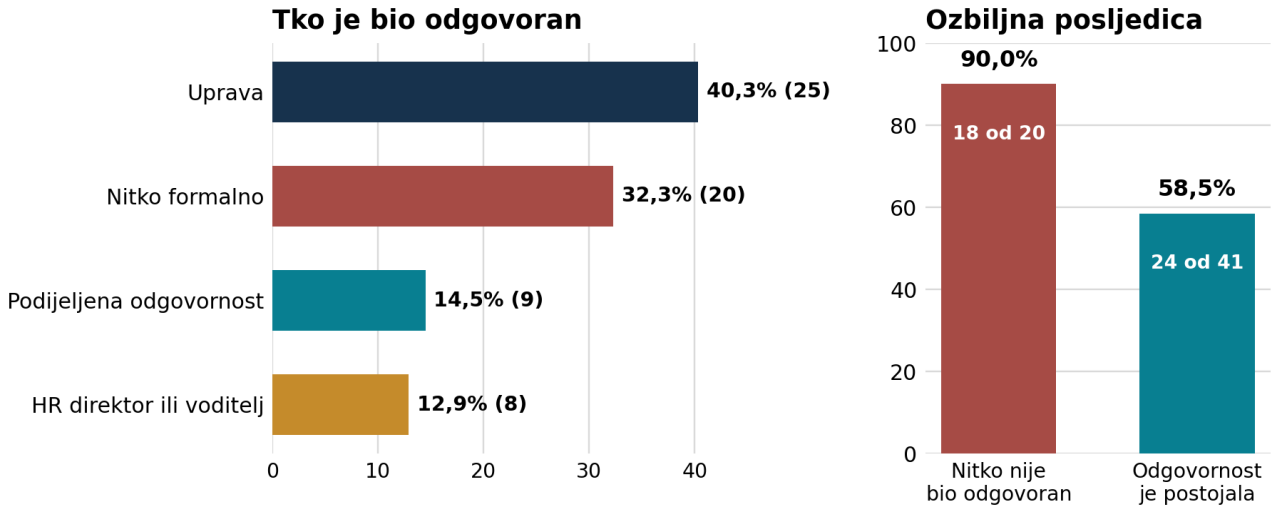
> **Što to znači za vodstvo:** due diligence često završi prije nego što organizacija ozbiljno provjeri kako dvije strane donose odluke, vode ljude, rješavaju konflikte i provode promjene.

„Financijski i pravni due diligence otkrivaju što kupujete, ali kulturološki due diligence otkriva koliko će vas koštati ostvarenje investicijske teze.”

Anonimizirani odgovor sudionika istraživanja

Najveći upravljački problem integracije je nejasna odgovornost

U čak 32,3% slučajeva nitko nije bio formalno odgovoran za kulturnu integraciju. Nijedan ispitanik nije naveo vanjskog stručnjaka kao formalnog vlasnika tog procesa.



Formalna odgovornost, N = 62. Posljedice, n = 61 ispitanik s dovoljnim uvidom

Tamo gdje nitko nije bio formalno odgovoran, ozbiljnu poslovnu posljedicu prijavilo je 18 od 20 ispitanika. Kada je odgovornost postojala, prijavila su je 24 od 41 ispitanika.

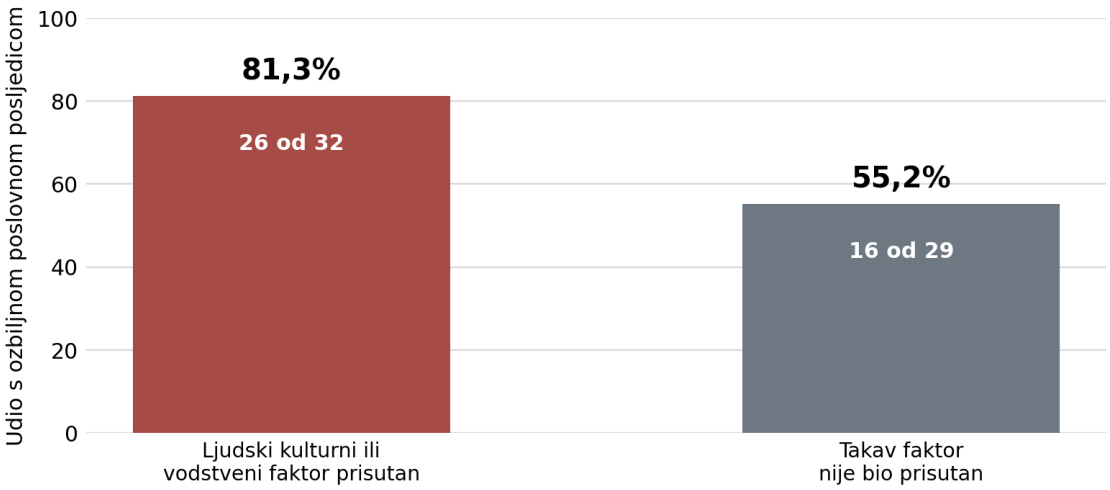
Ova povezanost ne dokazuje da imenovanje odgovorne osobe samo po sebi sprječava posljedice. Pokazuje da izostanak vlasništva nad ljudskom integracijom nije organizacijska odluka bez posljedica.

> **Što to znači za vodstvo:** nije dovoljno formalno prenijeti odgovornost na upravu ili HR. Integraciju treba povjeriti jasno određenom vlasniku procesa koji ima plan, mandat, ovlasti i potrebne resurse za njezinu provedbu.

Kad ljudski faktori uspore integraciju, poslovne posljedice su češće

Ljudski otpor, kulturne razlike ili promjenu vodstva među faktorima produljenja integracije navelo je 53,2% ispitanika (33 od 62).

Među ispitanicima kod kojih je ljudski, kulturni ili vodstveni faktor produljivao integraciju, 81,3% prijavilo je ozbiljnu poslovnu posljedicu. U skupini bez takvog faktora, udio je bio 55,2%.



Povezanost faktora produljenja i ozbiljnih posljedica, n = 61 ispitanik s dovoljnim uvidom

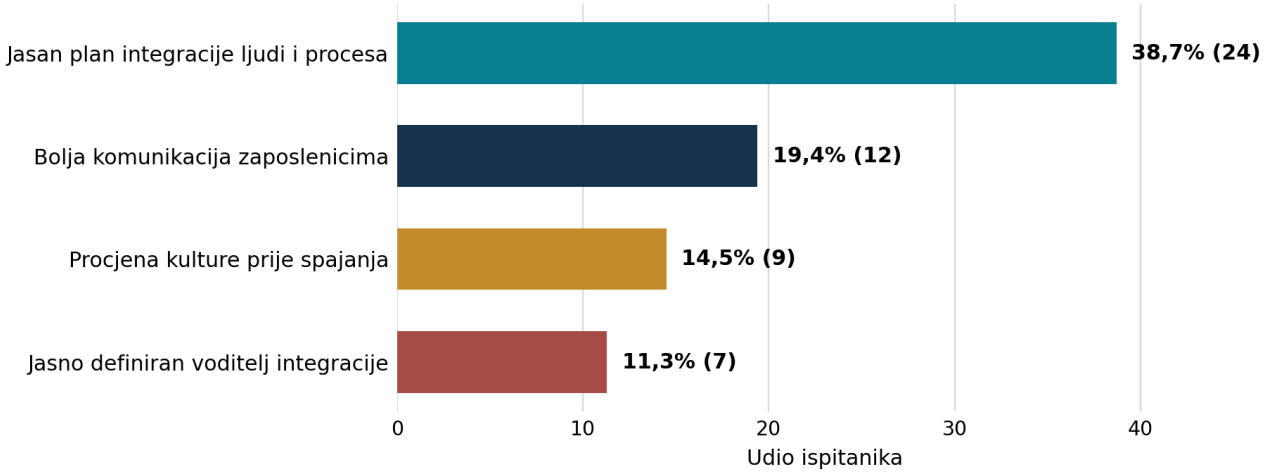
Najčešća pojedinačna posljedica bio je značajan oportunitetni trošak kroz izgubljeno vrijeme uprave, menadžersku pažnju i usporeni rast. Navelo ga je 35,5% ispitanika.

Ljudska strana integracije time prestaje biti HR tema. Kada počne usporavati integraciju, postaje pitanje brzine realizacije sinergija i vrijednosti transakcije.

Prikaz pokazuje povezanost, ne dokazanu uzročnost. Analiza posljedica uključuje 61 ispitanika s dovoljnim uvidom.

Što bi sljedeći put napravili drugačije

Kada se osvrnu na vlastito iskustvo, ispitanici najčešće ne traže još jednu analizu. Traže bolji plan integracije.



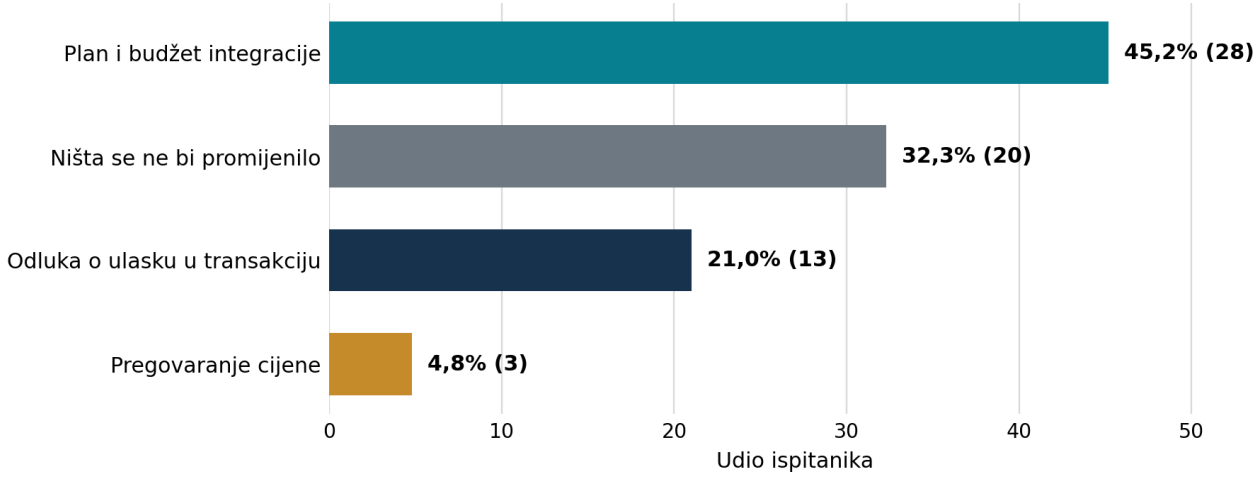
Jedan odgovor po ispitaniku, N = 62

Jasan plan integracije ljudi i procesa, **bolju komunikaciju ili jasno definiranog voditelja** integracije odabralo je ukupno 69,4% ispitanika. Procjenu kulture prije spajanja odabralo je 14,5%. To pokazuje da procjena nije završni proizvod.

> Procjena sama po sebi nije dovoljna. Vrijednost ranijeg uvida nastaje tek kada se nalazi prevedu u jasan plan, odgovornost, vrijeme, resurse i komunikaciju tijekom integracije.

Ranije poznavanje razlika najčešće mijenja pripremu integracije, ne samu transakciju

Da su unaprijed znali za razlike u načinu rada, vodstvu i vrijednostima, 67,7% ispitanika promijenilo bi barem jedan aspekt transakcije ili pripreme integracije.



Moguće je više odgovora, N = 62

Najčešće bi se promijenili **plan i budžet integracije**, 45,2%. Odluku o ulasku u transakciju promijenilo bi 21,0%, a pregovaranje cijene samo 4,8%.

Ranije poznavanje kulturnih razlika u većini slučajeva ne ruši transakciju. Omogućuje realističniji plan, jasniju odgovornost i spremniji početak integracije.

> **Što to znači za vodstvo:** ljudski i kulturni rizik treba provjeriti dovoljno rano da još postoji prostor za prilagodbu plana, odgovornosti, resursa i očekivanja.

Pet ključnih pitanja za vodstvo prije M&A transakcije

1. Koje pretpostavke o načinu vođenja, odlučivanja i rada još nismo provjerili?
2. Gdje bi razlike u dosadašnjem načinu rada mogle usporiti ostvarenje poslovnih ciljeva?
3. Tko je stvarno odgovoran za integraciju ljudi i ima li za to vrijeme i ovlasti?
4. Postoji li prije potpisa dovoljno jasan plan za prve odluke o ljudima, vodstvu i komunikaciji nakon transakcije?
5. Jesu li resursi i budžet za ljudsku integraciju uključeni u ukupni plan M&A transakcije?

Tri ključna trenutka za uspješnije upravljanje integracijom

Prije potpisa
Provjeriti razlike u načinu vođenja, odlučivanja i rada koje mogu utjecati na realizaciju investicijskih ciljeva.

Prije „Day 1“
Prevesti ključne rizike u prioritete, odgovornosti, komunikaciju, resurse i plan prvih mjeseci integracije.

Tijekom integracije
Pratiti gdje razlike stvaraju prepreke i intervenirati prije nego što počnu usporavati odluke, ljude i realizaciju sinergija.

Razum podržava organizacije kroz Culture Due Diligence i planiranje kulturne integracije - Culture Merge.

Integracijski otpor se ne može potpuno izbjeći. Razlika je u tome otkriva li ga uprava dovoljno rano da ga može uključiti u plan integracije ili tek kada počne trošiti vrijeme, pažnju i vrijednost.

O istraživanju

M&A Human Cost Index 2026 proveo je Razum u partnerstvu s CROMA Hrvatskim udruženjem menadžera.

Istraživanje obuhvaća 62 kvalificirana ispitanika s neposrednim iskustvom M&A procesa tijekom prethodnih pet godina.

Istraživanje je eksplorativno. Uzorak nije slučajan i rezultati ne predstavljaju cijelo hrvatsko M&A tržište. Prikazane povezanosti ne dokazuju uzročnost.

O Razumu

Razum je konzultantska tvrtka specijalizirana za organizacijsku kulturu, ljudsku stranu M&A integracija i employer branding.

Pomažemo organizacijama prepoznati kulturne i organizacijske rizike, prevesti ih u prioritete integracije i strukturirano voditi promjene nakon transakcije.

razum.com.hr

Kontakt

Za razgovor o nalazima istraživanja i njihovoj primjeni u pripremi i provedbi M&A integracije:

Razum d.o.o.

Jasna Horvat	Natalija Kordić
jasna@razum.com.hr	natalija@razum.com.hr
097 777 12 62	091 534 21 34

Napomena za citiranje

Pri korištenju podataka molimo navesti izvor:

M&A Human Cost Index 2026, Razum u partnerstvu s CROMA, n = 62.

Hvala svim sudionicima koji su podijelili svoja iskustva. Ovo early access izdanje namijenjeno je onima koji su tijekom istraživanja zatražili raniji pristup glavnim nalazima.