

# Upravljanje rastom i razvojem poduzeća

---

**Kreber, Ana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:352941>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**ANA KREBER**

**UPRAVLJANJE RASTOM I RAZVOJEM PODUZEĆA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE RASTOM I RAZVOJEM PODUZEĆA**

**Mentorica:**

**Barbara Franić, univ.spec.oec., v.pred.**

**Studentica:**

**Ana Kreber**

**Naziv kolegija:**

**Strategijski menadžment**

**JMBAG studenta:**

**0308002196**

## Sadržaj

SAŽETAK .....	5
ABSTRACT .....	6
1. UVOD.....	7
2. POJMOVI PODUZEĆE I PODUZETNIK .....	9
3. RAST PODUZEĆA.....	15
3. 1. Rast dobiti poduzeća.....	15
3. 2. Rast neto vrijednosti poduzeća .....	16
3. 3. Rast broja zaposlenih u poduzeću .....	17
3. 4. Rast inovativnosti .....	17
4. STRATEGIJE RASTA PODUZEĆA.....	19
4. 1. Strategije unutarnjeg rasta .....	21
4. 2. Strategije vanjskog rasta.....	23
4. 3. Strategije suradnje .....	25
4. 4. Matrica glavne korporacijske strategije .....	27
5. RAZVOJ PODUZEĆA .....	29
5.1. Faza izgradnje poduzeća .....	30
5. 2. Faza rasta poduzeća.....	31
5. 3. Faza diferenciranja poduzeća .....	33
5. 4. Faza konsolidacije poduzeća .....	33
5. 5. Likvidacijska faza poduzeća.....	34
6. STRATEŠKI MENADŽMENT .....	35
6. 1. Strateški menadžment .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6. 2. Tipovi korporacijskih strategija .....	41
6. 3. Primjena i kontrola strategije .....	44
6. 4. Uvjeti za upravljanje rastom i razvojem poduzeća .....	50

7. ZAKLJUČAK.....	54
8. POPIS KORIŠTENE LITERATURE .....	55
POPIS ILUSTRACIJA .....	59
ŽIVOTOPIS PRISTUPNICE .....	61
<b>IZJAVA O AUTORSTVU .....</b>	<b>63</b>

## SAŽETAK

Rast i promjena poduzeća, neodvojive su pojave, a ako je rast poduzeća uspješan, poduzeće se mijenja nabolje. Takve promjene uključuju financijski rast, rast broja zaposlenika te promjenu organizacijske strukture, a sve se one odvijaju prema zadanim poslovnim planovima i u skladu s ciljevima poslovanja. Upravljaajući rastom i razvojem poduzeća, poduzetnik se sreće s mnogim poteškoćama. Poduzetnik, stoga odabire menadžere koji čine strateški menadžment poduzeća, a njihova je uloga odabir i provedba strategija rasta. Od mnogih strategija i metoda rasta, menadžment odabire odgovarajuće na temelju ciljeva poslovanja poduzeća te mogućnosti (financijskih, tržišnih i ljudskih) poduzeća. Strateški menadžment je zadužen za primjenu i kontrolu strategije rasta poduzeća jer odabir i oblikovanje vrhunske strategije ne vrijede ništa bez odgovarajuće primjene koja zahtijeva sustavno praćenje i eventualne prilagodbe i promjene tijekom cijeloga procesa. Osnovna metoda istraživanja u ovome radu je analiza sekundarne literature, postojeće znanstvene i stručne literature iz područja poduzetništva i strateškog menadžmenta.

**Ključne riječi:** poduzeće, poduzetnik, razvoj poslovanja, strateški menadžment

## **ABSTRACT**

Growth and change of the company are inseparable phenomena, and if the growth of the company is successful, the company changes for the better. Such changes include financial growth, growth in the number of employees and changes in the organizational structure, all of which take place according to set business plans and in accordance with business objectives. The entrepreneur, therefore, selects the managers who make up the strategic management of the company, and their role is to select and prove a growth strategy. Strategic management is in charge of implementing and controlling the company's growth strategy because the selection and design of top strategies is worth nothing without appropriate applications that require systematic monitoring and possible adjustments and changes throughout the process. The basic research method in this paper is the analysis of secondary literature, existing scientific and professional literature in the field of entrepreneurship and strategic management.

**Keywords:** company, entrepreneur, business development, strategic management

## 1. UVOD

Tema ovog specijalističkog završnog rada je upravljanje rastom i razvojem poduzeća koje će biti obrađena kroz sedam poglavlja.

Poduzeće je svaka samostalna, gospodarska, društvena i tehnička cjelina, čiji je vlasnik određeni subjekt. Osnovni cilj poduzeća je povećanje profita, a s tom namjerom, poduzeće iskorištavaju odgovarajuće obnovljive ili neobnovljive resurse, proizvode materijalna ili nematerijalna dobra ili usluge primjerno potrebama tržišta na koje ciljaju i na kojem žele postići prednost pred konkurencijom. Obzirom da je cilj svakoga poduzeća povećati profit, svako poduzeće traži načine smanjenja troškova i ulaganja, a povećanja dobiti.

Budući da je riječ *rast* nedorečena, u radu će najprije biti opisani mogući načini rasta poduzeća, a to podrazumijeva rast dobiti, rast neto vrijednosti, rast broja zaposlenih te rast inovativnosti poduzeća. Poduzeće je aktivna tvorevina koja se neprestano mijenja, bilo da se razvija ili propada, a te su promjene uvjetovane aktivnostima i odlukama koje donosi poduzetnik, odnosno menadžer poduzeća. Poduzetništvo se, stoga, proučava tijekom faza razvoja, u kojima se mijenja i poduzetnik. Prema sposobnosti mijenjanja, odnosno prilagodbe razlikuju se uspješan i neuspješan poduzetnik. Poduzetnik nesklon promjeni i adaptaciji na uvjete poslovanja poduzeća koči njegov razvoj. Prema istim pravilima se odvija i razvoj poduzeća, odnosno životni put poduzeća koji je podijeljen u pet faza, a one su djetinjstvo, odrastanje, sazrijevanje, vrhunac i starenje.

Kao što je ranije napisano za uspješan rast i kvalitetan razvoj poduzeća neophodan je vješt i kompetentan menadžment te će biti riječi i o upravljanju poduzećem. Prepreke na koje poduzetnici nailaze su: pronalazak izvora financiranja, manjak informacija i nedovoljno poduzetničkoga znanja. Poduzetničko je okruženje, jedan od osnovnih faktora kvalitetnog osnivanja poduzeća, a ono uključuje strateški menadžment.

Provedba odabrane strategije rasta zove se strategijska akcija koja označava operativni proces, nasuprot intelektualnom (formiranju same strategije). Primjena strategije složen je i zahtjevan proces te zahtijeva kontinuiranu kontrolu i nadzor.



Rad je podijeljen u sedam poglavlja, a započinje uvodom u kojem se iznosi problem i tema rada, kao i svrha pisanja rada. Slijedi poglavlje Poduzeće i poduzetnik u kojem su dana objašnjenja tih pojmova, njihovo zakonsko određenje i pregled definicija poduzeća u povijesti ekonomije. Poglavlje završava popisom načela rada organizacije koja se primjenjuju na rad poduzeća. Nakon toga slijedi poglavlje Rast poduzeća koje se u četiri potpoglavlja detaljnije bavi poduzećem i opisuje neke od mogućih vrsta rasta poduzeća, a to su: rast dobiti poduzeća, rast neto vrijednosti poduzeća, rast broja zaposlenih u poduzeću te rast inovativnosti. Slijedi poglavlje Strategije rasta poduzeća koje donosi pregled strategija od kojih svako poduzeće odabire i primjenjuje strategiju u skladu s mogućnostima i ciljevima poslovanja, a izdvojene su strategije unutarnjeg i vanjskog rasta te strategije suradnje. Poglavlje završava pregledom matrice glavne korporacijske strategije. Četvrto poglavlje posvećeno je razvoju poduzeća, odnosno fazama razvoja u životnome ciklusu poduzeća. Peto je poglavlje središnje poglavlje rada, a u njemu su opisani načini upravljanja rastom i razvojem poduzeća. Za upravljanje rastom i razvojem poduzeća zadužen je strateški menadžment, koji određuje strategiju rasta i razvoja, primjenjuje i kontrolira njenu provedbu. Rad završava zaključkom.

U izradi je rada korištena analiza postojeće stručne literature, a svrha je rada iznijeti sažet i jasan pregled stručne literature o upravljanju rastom i razvojem poduzeća te ponuditi pitanja za moguća buduća istraživanja ove teme. Rad je izrađen primjenom analize sekundarnih izvora istraživanja, tzv. metodom istraživanja za stolom.

## 2. POJMOVI PODUZEĆE I PODUZETNIK

Mnogo je teorija o pojavi pojmova poduzeće i poduzetnik, a te su se teorije mijenjale kroz povijest razvojem društava i gospodarstva. Različiti su ekonomisti, tijekom povijesti, doprinijeli uvođenju i razumijevanju pojmova poduzeće i poduzetnik. Pojam *entrepreneur* (engl. poduzetnik) u Europi postoji od 15. stoljeća, a u ekonomsku ga je teoriju prvi uveo Raichard Cantillon. On je poduzetnika opisao kao „osobu koja kupuje po poznatim cijenama, a prodaje po nepoznatim, odnosno cijenama koje će se tek formirati“ (Kolaković, 2006).

Agresivniji pristup pojmu poduzetniku bio je pristup Adama Smitha koji je poduzetnika izjednačavao s kapitalistom uz obrazloženje da je njegov jedini cilj profit. Taj je stav dijelio i Karl Marx za kojeg je poduzetnik bio i kapitalist i vlasnik istovremeno te mu je profit pripadao po naravi. Slično je razmišljao i Alfred Marshall koji je djelomično izjednačavao poduzetnika i kapitalista (Kolaković, 2006).

Promjenu u definiranju pojma poduzetnik uvodi Thorstein Bunde Veblen koji poduzetnika naziva strategom. Začetnik modernoga objašnjenja pojmova bio je Josef Schumpeter. On je jasno odvojio pojmove poduzetnik, menadžer, vlasnik i kapitalist. Za njega je poduzetnik „vođa koji angažira i mobilizira kreativne snage“ (Kolaković, 2006). Nakon Schumpetera do danas mnogi su ekonomisti nastavili objašnjavati pojmove poduzeće i poduzetnik po uzoru na njega.

Pojam poduzeće nije definiran zakonom, a prethodno važeći Zakon o poduzećima (do 1994. godine) napušten je i uveden je pojam trgovačkog društva koje definira Zakon o trgovačkim društvima ([www.iusinfo.hr](http://www.iusinfo.hr)).

Zakon koji određuje postupak nastanka tvrtke i mogućnosti njena poslovanja je *Zakon o trgovačkim društvima*, važeći od 20. travnja 2019. Spomenuti zakon tvrtku definira kao „ime pod kojim trgovačko društvo posluje i pod kojim sudjeluje u pravnom prometu“ (Narodne novine: 2019. Zakon o trgovačkim društvima).

Glava II., Članak 11. (NN 40/19) Zakona o trgovačkim društvima za određenje tvrtke propisuje izjavu o osnivanju društva ili društveni ugovor, odnosno statut društva. Taj akt, osim tvrtku, određuje i sve promjene tvrtke trgovačkog društva.

Također, tvrtka trgovačkog društva i sve njene promjene nužno se upisuju u sudski registar, a prijavu za upis u sudski registar podnosi uprava trgovačkoga društva, odnosno članovi koji upravljaju društvom.

Glava II., Članak 12. (NN 40/19) Zakona o trgovačkim društvima za određenje tvrtke propisuje načelo istinitosti, tj. nalaže istinitost podataka sadržanih u tvrtki.

U trinaestom članku Zakona o trgovačkim društvima uređen je sadržaj tvrtke. U prvom stavku toga članka stoji da „*tvrtka trgovačkog društva mora uz naznaku kojom se поближе označava ime društva sadržavati naznaku predmeta poslovanja društva*“ (Narodne novine: 2019. Zakon o trgovačkim društvima). Drugi stavak navodi pet različitih naznaka trgovačkoga društva, od kojih jedna, u skladu sa vrstom društva, mora stajati uz naznaku iz prvoga stavka. Te su naznake *j. t. d.* za javno trgovačko društvo, *k. d.* za komanditno društvo, *d. d.* za dioničko društvo, *d. o. o.* za društvo s ograničenom odgovornošću; *j. d. o. o.* za jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću i *GIU* za gospodarsko interesno udruženje. Posljednji, treći stavak ovoga članka, objašnjava da „*ako je član u javnom trgovačkom društvu ili komplementar u komanditnom društvu neko društvo, u tvrtki se mora navesti tvrtka ili skraćena tvrtka toga društva*“ (Narodne novine: 2019. Zakon o trgovačkim društvima).

Prema člancima u kojima Zakon o trgovačkim društvima spominje izraz poduzeće (Članak 23. Stavak 1., Članak 30. Stavak 2., Članak 55. Stavak 1, Članak 56. Stavak 1., itd.), može se zaključiti da je u Zakonu usvojen koncept po kojem je poduzeće sredstvo za djelovanje trgovačkog društva, da ono „pripada“ trgovačkom društvu ili trgovcu pojedincu ([www.iusinfo.hr](http://www.iusinfo.hr)).

Iako pravna definicija poduzeća ne postoji, ekonomisti nude mnoga objašnjenja pojma poduzeća. Nekoliko značajnih definicija poduzeća prikazano je u Tablici 1., a te su definicije posložene i kronološki.

**Tablica 1. Različite definicije poduzetništva kroz povijest**

<b>Autor/i definicije</b>	<b>Definicija poduzeća</b>	<b>Godina objašnjenja</b>
Knight	Profit koji se ostvaruje preuzimanjem rizika.	1921.
Schumpeter	Pronalazak inovativnih kombinacija poduzeća koje uključuju nove proizvode, usluge, izvore sirovina, metode proizvodnje, nova tržišta i nove oblike organizacije.	1934.
Hoselitz	Preuzimanje rizika, koordiniranje proizvodnih resursa, inovativnost i kapital.	1952.
Cole	Nastanak i razvoj poslovanja kojim se ostvaruje profit.	1959.
McClelland	Djelomično preuzimanje rizika.	1961.
Casson	Upravljanje i koordinacija oskudnih resursa.	1982.
Gartner	Kreacija novih organizacija.	1985.
Stevenson, Roberts i Grousbeck	Iskorištavanje prilika neovisno o trenutačnom poslovanju.	1989.
Hart, Stevenson i Dial	Iskorištavanje prilika neovisno o trenutačnom poslovanju, uz ograničenja postavljena na prethodnim iskustvima iz povezanih djelatnosti.	1995.

Izvor: Kolaković, M. (2006): *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb: Sinergija d.o.o.

Ciljevi poslovanja bit su svakoga poduzeća, odnosno svrha postojanja jer poduzeće posluje da bi ostvarilo postavljene ciljeve. S namjerom olakšavanja poslovanja i života poduzeća uvode se pravila ponašanja jer njihov izostanak uzrokuje nered ili anarhiju. Struktura, odnosno organizacija poslovanja nužna je i to već kada dvoje ljudi posluje zajedno, a naročito kada je taj broj veći. Više je tipova strukture poduzeća te razlikujemo jednostavnu i plitku ili hijerarhijsku, duboku, te vertikalno i horizontalno postavljenu. Unutar te strukture poduzeća zaposlenici ili suradnici zauzimaju određenu poziciju ili položaj, a broj takvih položaja povećava se proporcionalno s veličinom poduzeća. Svako je poduzeće hijerarhijski

strukturirano, bez obzira na vrstu strukture, a to znači i prisutnost lanca ovlasti, specifičnog za svako poduzeće. Moć u poduzeću odnosi se na donošenje odluka, a razine moći diferenciraju se na više razina odlučivanja. Izvješća poslovanja izrađuju se s ciljem praćenja poslovnih aktivnosti i provjeravanja njihove uspješnosti, ali, osim toga, njihova je izrada i zakonski obvezna. Jedini živi element poduzeća su ljudi, koja su stoga najvažnija karika u lancu. Oni su motivirani postavljenim zajedničkim ciljevima poduzeća, a ti se ciljevi ostvaruje slijedenjem određenih pravila ponašanja. Zaključak je kako su ljudi nužni element, odnosno, bez njih poduzeće ne bi moglo postojati (Stojanović, 2015).

Načela organizacije koja su primjenjiva na poduzeće sadrže elemente suvremenoga pristupa organizaciji, a to se posebno odnosi na načelo centralizacije/decentralizacije (Sikavica, 2011).

Navedena načela prema Sikavici (2011) su:

- „podjela rada – nužna za uspjeh organizacije; označava specijalizaciju svih uključenih pojedinaca;
- ovlast – pravo naređivanja; mora biti u ravnoteži s odgovornošću;
- disciplina – pridržavanje svih dogovora među zaposlenima na svim razinama;
- jedinstvo zapovijedanja – svaki zaposlenik ima samo jednog neposredno postavljenog;
- jedinstvo usmjerenja – ljudi koji obavljaju istu vrstu aktivnosti trebali bi imati iste ciljeve i isti plan;
- podređivanje pojedinačnih interesa općim interesima – interesi organizacije trebaju biti ispred interesa pojedinaca;
- nagrađivanje – plaća zaposlenih treba biti pravedna;
- centralizacija ili decentralizacija – ovisi o uvjetima u poslu i kvaliteti zaposlenih; najbolji rezultat se postiže pronalaženjem prave mjere između centralizacije i decentralizacije;
- skalarni (zapovjedni) lanac – put naređivanja od najviše do najniže razine;
- red – materijalni i socijalni red; za svaku stvar i za svaku osobu točno određeno mjesto gdje se mora nalaziti;
- jednakost – menadžeri se prema svim zaposlenima moraju odnositi jednako i pravedno;

- stabilnost osoblja – česte promjene zaposlenih povećavaju troškove te bi stabilnost trebala biti prioritet menadžera;
- inicijativa – poticanje zaposlenih da preuzmu inicijativu u granicama ovlasti i poslova koje obavljaju;
- duh zajedništva – menadžeri moraju ohrabrivati sklad i dobre odnose među zaposlenima“.

Kao i u prošlosti, ni moderna ekonomija ne nudi jedinstvenu definiciju poduzeća. Autor Kolaković poduzetništvo objašnjava kao sposobnost osmišljanja kreativnih rješenja u ekonomskoj djelatnosti sa ograničenim proizvodnim čimbenicima kojom se oblikuje učinkovita gospodarska djelatnost (Kolaković, 2006). Iz ovog objašnjenja moguće je objasniti pojam poduzetnik – to je inteligentan, kreativan vizionar čiji je cilj uspjeh poduzeća.

*„Poduzeće je od svojeg postanka neodvojivo od poduzetništva i poduzetnika pomoću kojeg ono obavlja pionirsku ulogu kao dinamički element rasta i razvoja, ekspanzije i promjena“* (Gorupić, D., Gorupić D. jr., prema Škrtić, Mikić, 2011). Ova definicija poduzeća jasno ističe ulogu poduzetnika, odnosno navodi kako poduzeće nije samodostatna tvorevina, već raste i razvija se vođenim i planiranim aktivnostima. Upravlajući rastom i razvojem poduzeća, poduzetnik se sreće s mnogim poteškoćama. Usporen rast poduzeća mogu uzrokovati nedostatak sredstava (uglavnom financijskih), neučinkovit marketing i/li menadžment, visoki troškovi proizvodnje i poslovanja (Škrtić, Mikić, 2011), kao i mane u lancu opskrbe (nepouzdanost dobavljača, pitanje skladišta i sl.), a za rješenje tih problema potreban je snažan, motiviran i uspješan poduzetnik koji ima jasno određene ciljeve poduzeća. Obzirom da se poduzetnik u fazi rasta poduzeća fokusira na opstanak poduzeća i jačanje konkurentske pozicije, u upravljanju rastom i razvojem značajnu ulogu preuzima menadžment. Ovdje se ne umanjuje uloga poduzetnika jer je on taj koji odabire menadžere svoga poduzeća da ostvaruju zadane ciljeve.

Idealno i tipično poduzeće ne postoji pa ne može postojati ni idealni ili savršeni poduzetnik ni menadžer poduzeća. Poduzeće je živa, promjenjiva organizacija i nemoguće je odrediti joj neke univerzalne karakteristike na temelju kojih bi mogao postojati univerzalni poduzetnik koji bi mogao upravljati različitim poduzećima jednako. Tržište je brzorastuća, dinamična tvorevina

koja se ponaša nepredvidivo, a uspješno je ono poduzeće koje se uspješno nosi s tim promjenama (Ožanić, 2011).

Poduzetnik ima „*sposobnost kreiranja i stvaranja vizije praktično ni iz čega*“ (Kolaković, 2006). Poduzetništvo je ljudska kreacija, inovativnost te izgradnja i organizacija koja „*podrazumijeva želju za preuzimanje proračunanih rizika, osobnih i financijskih, te poduzimanja svih mogućih napora radi smanjenja mogućnosti propasti*“ (Kolaković, 2006).

Sposoban i umješšan poduzetnik može ostvariti:

- „*priliku za kreiranje vlastite sudbine;*
- *priliku za različitost;*
- *priliku za ostvarenje svoga punog potencijala;*
- *priliku za ostvarenje visokog profita;*
- *priliku za doprinos društvu i društveni status te*
- *priliku za obavljanje posla koji voli*“ (Kolaković, 2006).

U svakoj fazi razvoja poduzeća postoje razlike u načinu rada, organizaciji poslovanja, rukovodstva koje zahtijevaju različita znanja i različite stilove vođenja ili menadžmenta. Uspješšan menadžer mora razlikovati rast i razvoj poduzeća, znati što ih pokreće, a što ih usporava ili koči. Osim razumijevanja rasta i razvoja, nužno ih je i uspješno povezivati i usklađivati jer postoji opasnost od naglog rasta poduzeća koje se nije uspješno razvilo u skladu s tim rastom, tada poduzeće pod vodstvom nevjешtih menadžera ostaje nezrelo (Ibidem, 2011).

### **3. RAST PODUZEĆA**

Sikavica i Novak (2011) rast poduzeća objašnjavaju kao vrstu organizacijske promjene u poduzeću, odnosno objašnjavaju rast poduzeća kao modificiranje organizacije. S druge strane, (Isaković, 2011) rast poduzeća označava kao „kontinuirano mijenjanje nabolje, kontroliranim poslovnim aktivnostima poduzeća koje su vidljive kroz financijski rast, povećanje broja zaposlenih i kao promjena organizacijske strukture poduzeća“. Nadalje, rast poduzeća može se ostvariti povećanjem broja korisnika, to nužno zahtijeva strategiju kontroliranoga rasta kako bi razvoj poduzeća bio usklađen s njegovim rastom (Meyerson et al., 2010).

Rast poduzeća utječe na povećanje obujma proizvoda i usluga, može ponuditi različite usluge, povećati korištenje postojećih usluga boljim iskorištavanjem resursa. Rast poduzeća nije jednoznačna pojava, a kako su želje poduzetnika različite i subjektivne utemeljene te ovisi o djelatnosti koju poduzeće obavlja, rast poduzeća nije ni jednakovrijedna pojava. Rast poduzeća izražava se kao rast dobiti poduzeća, rast neto vrijednosti poduzeća, rast broja zaposlenih u poduzeću, i kao rast inovativnosti (Beckmann i Zeyen, 2014).

#### **3. 1. Rast dobiti poduzeća**

Dobit poduzeća se računa kao razlika između ukupnih prihoda i rashoda poslovanja, a povećanjem dobiti, povećava se udio poduzeća na tržištu, osnažuje konkurentnost, a poduzeće svojim djelovanjem utječe na cjelokupni gospodarski razvoj (Palameta, 2019).

Pretpostavka je da povećanjem proizvodnje raste i dobit poduzeća, no ona nije uvijek točna jer troškovi proizvodnje mogu biti veći od prihoda prodaje. Stoga, poduzeće može uvećati dobit boljim iskorištavanjem proizvodnih mogućnosti, smanjenjem proizvodnih troškova i prodajom proizvoda po većim cijenama (Gašparović, 1996). Rast dobiti koristi se za daljnji rast poduzeća, odnosno stečenim se financijskim sredstvima omogućava dugoročni rast i održivo poslovanje poduzeća (Loi, Khan, 2012).

Općenito je važno pratiti financije poduzeća s namjerom njihova unaprjeđenja, ali i utvrđivanja onoga što je u poslovanju dobro. Financijski su izvještaji međusobno povezani i zajednički daju sliku stanja u kojem se poduzeće nalazi. Više je vrsta financijskih izvještaja, pa tako postoje



statični koji prikazuju stanje u kojem se poduzeće nalazi u određenom trenutku, primjerice bilanca prikazuje stanje poduzeća na posljednji dan kalendarske godine, a primjer dinamičnog financijskog izvještaja je račun dobiti i gubitka koji opisuje stanje poduzeća tijekom određenog razdoblja.

Financijski izvještaji završna su faza računovodstvenog procesa, a daju informacije o financijskom položaju, uspješnosti poslovanja, novčanim tokovima i ostalim informacijama vezanim uz poslovanje poduzeća. Cilj financijskih izvještaja informiranje je zainteresiranih strana o financijskom položaju i uspješnosti poslovanja. Financijski su izvještaji, dakle, temelj razumijevanja poslovanja i donošenja poslovnih odluka (Žager, 2017).

Uloga je menadžmenta prikupljanjem informacija iz interne i eksterne okoline poduzeća predvidjeti buduća poslovna kretanja i njima prilagoditi poslovanja s namjerom umanjenja financijskih rizika.

### **3. 2. Rast neto vrijednosti poduzeća**

Rast vrijednosti poduzeća označava povećanje vrijednosti imovine poduzeća (Škrtić, Mikić, 2011). Vrijednost poduzeća obuhvaća materijalnu i nematerijalne imovinu poduzeća. Pritom, ona nije pokazatelj snage poduzeća, već pokazatelj sposobnosti rasta i razvoja u budućnosti. Za dugoročni se rast poduzeća podrazumijeva efikasno i efektivno ulaganje imovine i u imovinu (Gašparović, 1996).

Uspješnost poslovanja pokazuju pokazatelji likvidnosti, koji pokazuju sposobnost poduzeća da ispuni dospjele kratkoročne obveze, a oni se izvode iz bilance poduzeća. Koeficijent trenutne likvidnosti sposobnost je poduzeća ispuni dospjele kratkoročne obveze u trenutku analize (računanja) pokazatelja. Ovaj je pokazatelj relativno nepouzdan jer, ako poduzeće u danu u kojem ga se analizira, dobije značajan iznos prihoda, to može dati lažno pozitivnu sliku o uspješnosti poslovanja promatranog poduzeća (Žager, 2017).

Koeficijent ubrzane likvidnosti pokazatelj je koji pokazuje u kojoj su mjeri podmirene kratkoročne obveze koje se podmiruju kratkoročnom imovinom umanjeno za zalihe. Zalihe predstavljaju najmanje likvidnu kratkotrajnu imovinu koja zahtijeva najduži vremenski period da bi postale novac. Uobičajeno je da vrijednost koeficijenta ubrzane likvidnosti bude

minimalno jedan (Žager, 2017). Koeficijent tekuće likvidnosti prikazuje pokrivenost kratkoročnih obveza kratkotrajnom imovinom, a trebala bi biti veća od dva, odnosno kratkotrajna imovina trebala bi biti duplo veća od kratkoročnih obveza. Veći koeficijent tekuće likvidnosti označava veću sposobnost poduzeća da podmiri dospjele kratkoročne obveze (Žager, 2017). Koeficijent financijske stabilnosti prikazuje omjer u kojem se dugotrajna imovina financira iz dugoročnih izvora. Za razliku od koeficijenta tekuće likvidnosti, ovaj koeficijent, što je manji, prikazuje veću likvidnost poduzeća (Žager, 2017).

### **3. 3. Rast broja zaposlenih u poduzeću**

Rast broja zaposlenih pripada u rast dimenzija poduzeća, koje su, osim broja zaposlenih, i površina poduzeća, količina strojeva ili bilo koji broj kojim se može odrediti veličina poduzeća. Kao i kod vrijednosti poduzeća, dimenzije poduzeća ne pokazuju njegovu snagu, a česta je i pojava neusklađenosti dimenzija i mogućnosti poduzeća, u smislu prevelikog broja zaposlenih, neiskorištene poslovne prostore i/li skladišta i tome slično. Mudro i isplanirano korištenje dimenzija poduzeća doprinosi održivom rastu i osigurava daljnji rast i razvoj cijeloga poduzeća (Gašparović, 1996).

Prema Druckeru struktura rukovodstva jedini je pouzdani kriterij veličine poduzeća. „U malom poduzeću rukovodilac poduzeća rukovodi još i nekom poslovnom funkcijom. U poduzeću srednje veličine, poželjan je jedan rukovodeći tim. U velikom poduzeću operativna ili planska funkcija rukovodstva organizira se na bazi tima, dok se u vrlo velikom poduzeću te obje funkcije organiziraju na bazi tima“ (Sikavica, 1991).

„Broj zaposlenih radnika je prvi pokazatelj veličine poduzeća, posebno s aspekta oblikovanja organizacijske strukture poduzeća, zato što o broju radnika u poduzeću ovisi dubina podjele rada, broj organizacijskih razina, broj i struktura organizacijskih jedinica, veći ili manji stupanj specijalizacije, broj radnih mjesta, kao i tip i način organizacije radnih mjesta i sl.“ (Sikavica, 1991).

### **3. 4. Rast inovativnosti**

Definicija inovativnosti u poduzetništvu istovjetna je prethodno navedenoj i objedinjuje stvaranje i unošenje promjena, primjenjivanje novih materijala, načina i oblika rada.

Inovativnost u poduzetništvu promiče razvoj ukupne civilizacije stoga je inovativnost najznačajnija osobina uspješnog poduzetnika (Škrtić, Mikić, 2011).

Inovativnost, kao preduvjet uspjeha poduzeća i karakteristika poduzetnika ne smije biti jednokratna jer pozitivno djelovanje inovacije nije neograničeno. Prednost nad konkurencijom koja je stečena uvođenjem određene inovacije ne može trajno opstati jer je tržište aktivno te će se novo uvedena inovacija imitirati, ali i potkopavati. Put je uspjeha, dakle, određen permanentnom inovativnosti (Škrtić, Mikić, 2011). U suvremenome poduzetništvu, od tehničkog inovatora, uspješniji će biti poduzetnik koji uvodi strateške inovacije. „... cilj poslovanja ne treba usmjeriti samo na velike ideje; mnogostruke sposobnosti i mali napredci često su dovoljni, ako su dobro odabrani i primjereni situaciji i tržištu na kojemu se ostvaruju“ (Škrtić, Mikić, 2011).

Inovativnost je preduvjet uspjeha poduzeća pa tako i njegova rasta, omogućava stvaranje konkurentske prednosti investiranjem u inovativne proizvode i usluge te u bolje proizvodne metode. Inovativnost je moguće izmjeriti na više načina, a jedan od mogućih načina je broj patenata u poduzeću te količina provedenih istraživanja i razvoja. Loi i Khan (2012) mjere inovativnost kao vrijednost nematerijalne imovine u smislu patenata, brendova, licenci i slično. Loi i Khan (2012) smatraju kako je korelacija između inovacija i rasta jača u manjim poduzećima budući da ona nisu sposobna rasti putem strategija kao što su akvizicije ili spajanja pa im inovacije omogućuju zauzimanje značajne pozicije na tržištu, posebice ako se radi o rješenjima koja su korisni za cjelokupno društvo.

#### 4. STRATEGIJE RASTA PODUZEĆA

Odabir strategije rasta ovisi o ciljevima organizacije, a svaka bi strategija trebala udovoljavati sljedećim zahtjevima:

- proizvodnja koristi sukladno vanjskoj i unutarnjoj situaciji organizacije,
- izgradnja održive konkurentske prednosti i
- povećanje uspješnosti poduzeća (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

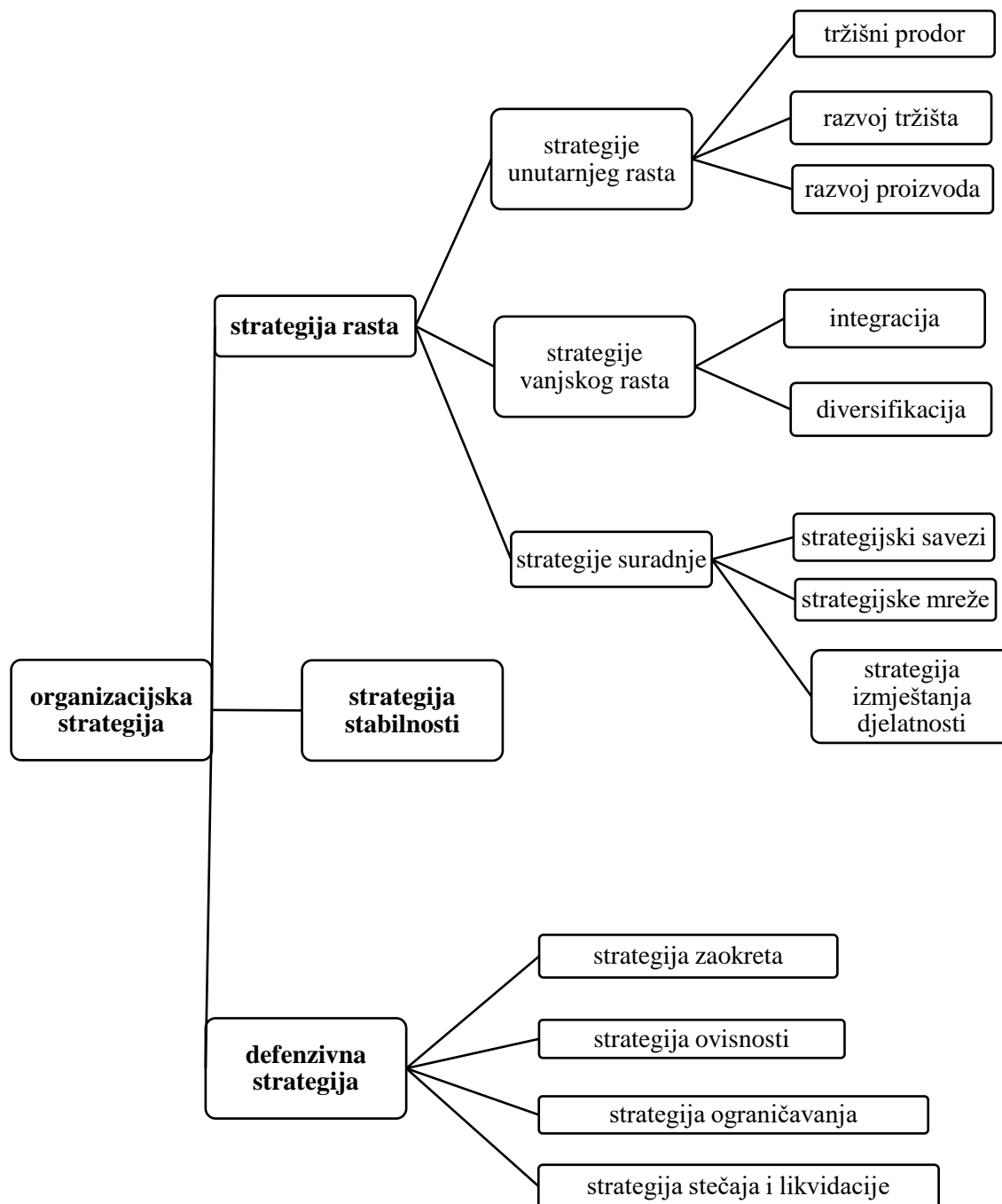
Glavna strategija poslovanja sveopći je plan aktivnosti i poslova kojima se žele ostvariti postavljeni dugoročni ciljevi poduzeća. Obzirom da je usmjerena na organizaciju, naziva se još i organizacijska ili korporacijska strategija. Tom strategijom menadžment odlučuje o budućim kretanjima poduzeća i njegovom rastu. U korporacijsku su strategiju uključene i strategija usmjerenje, strategija portfolija i strategija vođenja, a njihova su objašnjenja prikazana u tablici ispod.

**Tablica 2. Obuhvat organizacijske strategije**

<b>Organizacijska strategija</b>		
osigurava da poduzeće ili organizacija kao cjelina ostvaruje više nego njeni dijelovi zajedno.		
<b>Strategija usmjerenja</b>	<b>Strategija portfolija</b>	<b>Strategija vođenja</b>
bavi se usmjerenjem ukupne orijentacije poduzeća ili organizacije na rast, stabilnost ili ograničavanje	pronalaži industrije ili tržišta u kojima poduzeće ili organizacija može konkurirati svojim proizvodima i/li uslugama	određuje način koordinacije aktivnosti, distribucije resursa, podrške, jačanja i spajanja sposobnosti proizvodnje i poslovanja

Izvor: obrada autorice prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.

Tri su stratezijske opcije na organizacijskoj razini, a to su strategije rasta, strategije stabilnosti i defenzivne strategije. Njihovu detaljnu podjelu prikazuje slika ispod.



**Slika 1. Stratezijske opcije na organizacijskoj razini**

Izvor: obrada autorice prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.

#### 4. 1. Strategije unutarnjeg rasta

Strategije unutarnjeg rasta još se nazivaju i strategije intenzivnog rasta, a zasnivaju se na sadašnjim postojećim i budućim novim proizvodima i tržištima. Rast i širenje poduzeća rezultat je vlastitih strategijskih sposobnosti te ga se prikazuje Ansoffovom matricom strategijskih opcija (slika ispod).



**Slika 2. Ansoffova matrica strategijskih opcija**

Izvor: obrada autorice prema Renko, 2005.

Strategija tržišnog prodora najmanje je rizična strategija jer se koristi postojećim proizvodima i/li uslugama na postojećem tržištu, a za rast tržišnog udjela koristi se promijenjenim, odnosno pojačanim marketingom te pojačanim prodajnim aktivnostima. Ova je strategija provediva na tržištu koje nije zasićeno proizvodom koji poduzeće prodaje, ili na tržištu na kojem konkurentska poduzeća padaju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

Strategija razvoja tržišta označava promjenu tržišta, odnosno uvođenje novih kupaca. Ova je strategija provediva, ako poduzeće nije vezano za postojeće potrošače, odnosno ako nudi proizvod koji će se lako i brzo prodavati i na geografski udaljenim tržištima.

Preduvjeti za ovu strategiju su:

- pouzdani, jeftini i kvalitetni kanali distribucije,
- uspješnost poduzeća,
- postojanje novih i nezasićenih tržišta,
- kapital,
- zaposlenici koji mogu proširiti poslovanje poduzeća na globalnu razinu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

Strategija razvoja proizvoda odnosi se na osiguranje rasta i povećanje prodaje poboljšanjem postojećih proizvoda. Suprotno prethodnoj strategiji u kojoj je naglasak bio na proizvodu, ovdje je naglasak na potrošačima te se proizvod prilagođava njihovim potrebama i željama. Ova je strategija provediva u uspješnim i stabilnim poduzećima koja imaju svoje stalne potrošače te im žele prodati nove i bolje proizvode. Stabilnost poduzeća je ključna, jer, u ubrzanome tehnološkome razvoju, i konkurencija svakodnevno nudi poboljšane proizvode (Ibidem, 2008).

Primjer poduzeća koji su proveli uspješnu strategiju unutarnjeg rasta su Dropbox, Tinder i Uber. Dropboxova strategija rasta bila je uvjeriti ljude da koriste taj sustav umjesto, do tada korištenih, fizičkih uređaja za pohranu podataka. Strategija rasta koju je tvrtka koristila u tu svrhu bila je razvoj tržišta. Ova metoda se temelji na tome da korisnici preporučuju sustav drugima. Uobičajeno nudeći 2 GB besplatnog prostora za pohranu, Dropbox je počeo nuditi 500 MB dodatne pohrane svakom korisniku za svakog novog korisnika koji je registriran putem njihovoga linka za preporuku. Pritom je Dropbox pridobio milijun korisnika u prvoj godini, a broj korisnika porastao je na tri milijuna u sljedeća dva mjeseca. Danas tvrtka opslužuje više od 500 milijuna korisnika (Gokce, 2019). Kada je Tinder prvi put lansiran, prvi problem s kojim se suočio bio je nedostatak aktivnih korisnika na platformi. S namjerom povećanja broja korisnika, Tinder je pokrenuo kampanju u studentskim domovima na sveučilištima i dobivanju individualne registracije članova. Time se broj članova povećao s 5.000 na 10.000. Ovi novi članovi također su počeli pozivati svoje prijatelje. Oni koji su vidjeli da su njihovi bliski prijatelji članovi aplikacije mogli su lakše prevladati zabrinutost oko uključivanja u sustav.

Kako se broj ženskih članica povećavao, sve je više muškaraca počelo koristiti aplikaciju pa je danas Tinder svjetska aplikacija za upoznavanje s milijunima korisnika (Gokce, 2019).

Uberova strategija rasta među najuspješnijim je strategijama prodora na tržište, možda ikad. Ona je uključivala reklamiranje Ubera putnicima, ali i vozačima. Novost je pritom, bila da su vozači mogli sami birati svoj raspored rada, odnosno radno vrijeme vrlo je fleksibilno. Broj zaposlenika smanjen je tako što je dogovaranje vožnji i ostalih radnji sasvim digitalizirano, a osim usluga prijevoza, Uber se upustio i u tržište dostave hrane. I kao takav, danas je Uber dostupan u 10.000 gradova u 71 zemlji. Trenutno je na platformi 93 milijuna korisnika dok ih opslužuje 3,5 milijuna vozača (Gokce, 2019).

## 4. 2. Strategije vanjskog rasta

Strategije vanjskoga rasta su integracija i diversifikacija. „*Strategija integracijskog rasta označava koncentraciju na sadašnje proizvodne linije i industriju te nastojanje da se pojača vlastita konkurentna pozicija i prednost kroz integraciju različitih faza u industrijskom lancu vrijednosti. Stoga se te strategije nazivaju i strategije integracije lanca vrijednosti*“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

Vertikalna integracija oblik je integracije kojim poduzeća pokušavaju preuzeti vlasništvo ili kontrolu nad aktivnostima lanca vrijednosti industrije. Horizontalna integracija označava preuzimanja vlasništva ili kontrole nad izravnom konkurencijom. Vrste strategije integracijskog rasta prikazane su u tablici ispod.

Primjeri poduzeća koji su primijenili strategiju integracije su Apple, Netflix i Instagram. Apple koristi uravnotežene vrste strategije integracije. Stječe opskrbne jedinice i preko svojih maloprodajnih jedinica dolazi izravno do krajnjih korisnika. Netflix slijedi vertikalnu integraciju tako što proizvodi svoj sadržaj, dok dopire do krajnjih korisnika putem internetskih kanala. Facebookov Instagram primjer je strategije integracije koji se smatra velikim korakom u industriji koji mu je pomogao zadržati svoje kupce i učvrstio svoju poziciju vodeće organizacije društvenih medija (Harappa, 2022).



**Tablica 3. Strategije integracijskog rasta**

Strategije integracijskog rasta		
Vertikalna integracija		Horizontalna integracija
Uzlazna integracija	Silazna integracija	
Integracija unazad koja se odnosi na preuzimanje kontrole nad aktivnostima dobavljačima i proizvođačima sirovina ili dijelova koje poduzeće koristi.	Integracija unaprijed koja se odnosi na preuzimanje kontrole nad prijevozom, dostavom, servisom i sličnim distribucijskim aktivnostima.	Trend strategijskog menadžmenta koji se provodi spajanjem, akvizicijom i preuzimanjem konkurenata.

Izvor: obrada autorice prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.

Strategija diversifikacijskog rasta odnosi se na rast ponude proizvoda, djelatnosti i širenje tržišta s namjerom postizanja konkurentne prednosti. Tri su temeljna tipa strategije diversifikacijskog rasta, a njihova je usporedba prikazana u tablici 4.

Osim opisanih temeljnih tipova strategije diversifikacije, sve prisutnija je i međunarodna diversifikacija uvjetovana globalizacijom. Ona ima dvije dimenzije:

- tržišta na kojima poduzeće nudi svoje proizvode i usluge te
- lokacije poslovnih aktivnosti koje dodaju vrijednost poduzeću (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

Primjer vrlo uspješne strategije diversifikacije je svjetski poznat Amazon, čiji je osnivač Jeff Bezos. 1995. godine, kada je Amazon osnovan, njegova je namjena bila prodaja knjiga. Knjige je bilo lako pronaći i distribuirati, ali osnivač tvrtke Jeff Bezos uvijek je planirao diversificirati se. Web stranica je počela prodavati videoigre i drugu multimediju 1998. godine i ubrzo je tvrtka prodavala potrošačku elektroniku, softver, kućanske potrepštine, igračke i još mnogo toga. Dugoročni cilj Amazona uvijek je bio diversificirati se od web stranice za e-trgovinu do

potpuno opterećene tehnološke tvrtke. Amazon je pokrenuo AWS (Amazon Web Services), koji isporučuje platforme za računalstvo u oblaku i API-je na zahtjev; i odjednom je bio daleko od puke prodaje knjiga. Od web usluga i e-trgovine do potrošačke elektronike, Amazon se dodatno diversificirao kada je lansirao e-čitač Kindle, a kasnije i sustav pametnih zvučnika Amazon, a danas Amazon ima svoju zrakoplovnu tvrtku (Amazon Air), platformu za pohranu u oblaku, filmski studio i još mnogo toga. Diversifikacija Amazona je jednako impresivna koliko i zabrinjavajuća za konkurente i vjerojatno je najprofilniji primjer strateške povezanosti u diversifikaciji poslovanja (Moorhouse, 2021).

**Tablica 4. Usporedba temeljnih tipova strategije diversifikacije**

Tip strategije diversifikacije	Opis strategije diversifikacije
Koncentrična diversifikacija	Širenje poduzeća temelji se na naporima menadžmenta da unaprijede postojeću ponudu proizvoda i usluga, odnosno da im sinergijom sa povezanim industrijama poveća vrijednost, a poduzeću učvrsti konkurentsku poziciju.
Horizontalna diversifikacija	Širenje poduzeća na nove i nepovezane proizvode i usluge za postojeće potrošače. To se širenje temelji na tržišnoj sinergiji.
Konglomeratska diversifikacija	Širenje poduzeća na nove proizvode, industrije i tržište, uglavnom uvjetovano financijskim razlozima. Iako je rizično, može predstavljati uspješan oporavak od zasićenog tržišta i pada prihoda.

Izvor: obrada autorice prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.

### 4. 3. Strategije suradnje

Strategije suradnje ili partnerstva nazivaju se još interaktivne strategije jer podrazumijeva suradnju organizacija. „*Suradnja između poduzeća može se odrediti kao usklađeno djelovanje*

*dvaju ili više poduzeća ili njihovih pojedinih funkcija radi unaprjeđenja međusobnih poslovnih odnosa te rješavanje istih ili sličnih zadataka i zajedničkih pitanja“* (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

Doprinosi strategije suradnje su višestruki:

- izvršavanje zadataka koji su preskupi ili presloženi za jedno poduzeće,
- dodatni resursi za dugoročno istraživanje tržišta i razvoj poduzeća
- ravnomjerniji raspored troškova i rizika inovacija,
- prisutnost različitih stručnjaka u složenim zadacima i problemima,
- raspoloživost tehnologija i informacija za učenje i razvoj novih vještina,
- mogućnost poduzeća da dosegne ekonomiju opsega ili obujma,
- tržišni prodor (Ibidem, 2008).

Strategijski savezi oblik su strategije suradnje koji označavaju „...*povezivanje s konkurentom, dobavljačem ili kupcem u kojemu se kombinacijom prednosti i snaga partnera postiže bolja konkurentna pozicija na globalnom svjetskom tržištu“* (Ibidem, 2008).

Svrha je strategijskih saveza postizanje konkurentne prednosti koju poduzeće ne bi moglo postići samostalno i to kroz:

- redukciju troškova ekonomijom obujma,
- povećanjem pristupa novim tehnologijama,
- zaustavljanjem konkurenata,
- tržišnim prodorom,
- smanjenjem vremena ciklusa,
- poboljšanjem napor istraživanja te
- poboljšanjem kvaliteta (Ibidem, 2008).

Strategijske su mreže veze tri ili više poduzeća ili organizacija s namjerom postizanja nekog zajedničkog cilja. Razvijanjem strategijske mreže, poduzeća dolaze do informacija, resursa,

tržišta i tehnologija radi postizanja učinka ekonomije veličine ili opsega. Strategija izmještanja djelatnosti specifična je strategija rasta u kojoj se poduzeća fokusiraju na ključne poslove i kompetencije u kojima su najbolji, a ostale aktivnosti „izmještaju i prepuštaju drugima razvijajući s njima specifične poslovne odnose i međusobnu ovisnost“ (Ibidem, 2008).

Razlozi zbog kojih određeno poduzeće odabire strategiju izmještanja su višestruki:

- jeftinije poslovanje,
- mogućnost fokusiranja na temeljne poslove te
- povećanje fleksibilnosti poduzeća (Ibidem, 2008).

Dogovor o suradnji organizacija ili poduzeća mora biti takav da svi uključeni imaju koristi, odnosno da nitko ne gubi u toj suradnji. Strateški savezi čine temelj za provođenje zajedničkih istraživanja, poboljšanje proizvoda i dijeljenje tehnologije. U dijeljenju informacija o istraživanju i razvoju, organizacije ili poduzeća surađuju na tehnološkom razvoju, razvijaju nove proizvode koji se međusobno nadopunjuju na tržištu i grade mreže trgovaca i distributera za rukovanje njihovim proizvodima. Primjeri strateških saveza uključuju HP i Intel, Microsoft, AT&T i UPS; Merck i J&J; IBM i Dell; Pfizer i dr. (Higherstudy.org, 2020).

#### **4. 4. Matrica glavne korporacijske strategije**

Odabir strategije nije objektivan zbog različitih djelatnosti kojima se poduzeća bave, ali i zbog različitih ciljeva svakog poduzeća. Iako postoje neka univerzalna načela, menadžment uz poduzetnika treba mudro i planirano odabrati strategiju rasta poduzeća, a zatim ju pažljivo provoditi uz redovan i kontinuiran nadzor.

Za oblikovanje alternativnih strategija rasta na razini organizacije ili poduzeća popularna je matrica glavne korporacijske strategije koja je sačinjena od četiri polja. Poduzeća matricu koriste tako da svoje poslovanje smjeste u jedno od ta četiri polja koja se temelje na konkurentskoj poziciji i tržišnome rastu, a zatim odabiru strategiju rasta prema atraktivnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008). Matrica glavne korporacijske strategije prikazana je na slici 3.

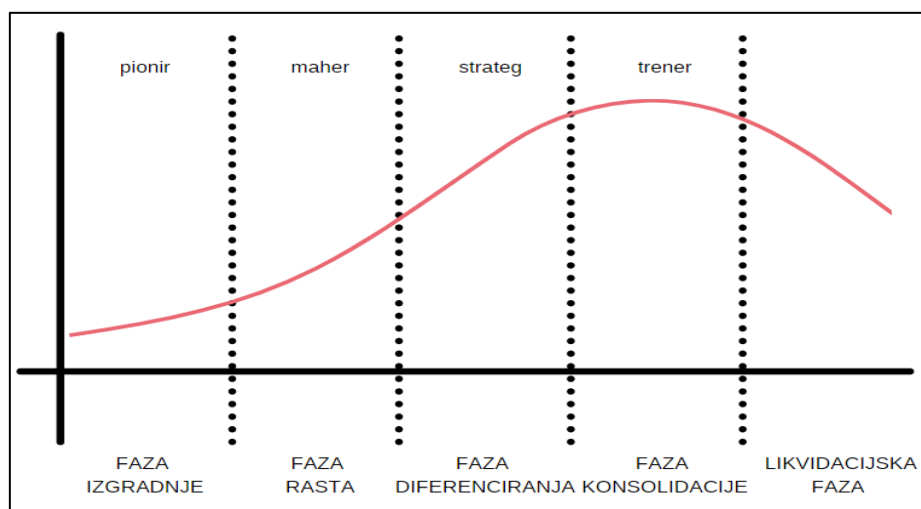
		<b>B R Z T R Ž I Š N I R A S T</b>			
<b>SLABA KONKURENTSKA POZICIJA</b>	<b>II. kvadrant</b>		<b>I. kvadrant</b>		<b>JAKA KONKURENTSKA POZICIJA</b>
	1.	razvoj tržišta	1.	razvoj tržišta	
	2.	tržišni prodor	2.	tržišni prodor	
	3.	razvoj proizvoda	3.	razvoj proizvoda	
	4.	horizontalna integracija	4.	silazna integracija	
	5.	ograničavanje	5.	uzlazna integracija	
	6.	likvidacija	6.	horizontalna integracija	
			7.	koncentrična diversifikacija	
	<b>III. kvadrant</b>		<b>IV. kvadrant</b>		
	1.	štednja, ograničenje	1.	koncentrična diversifikacija	
	2.	koncentrična diversifikacija	2.	horizontalna diversifikacija	
	3.	horizontalna diversifikacija	3.	konglomeratska diversifikacija	
	4.	konglomeratska diversifikacija	4.	zajednički pothvat	
	5.	povlačenje			
	6.	likvidacija			
		<b>S P O R T R Ž I Š N I R A S T</b>			

**Slika 3. Matrica glavne korporacijske strategije**

Izvor: obrada autorice prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.

## 5. RAZVOJ PODUZEĆA

Razvoj poduzeća označava njegov životni ciklus koji započinje osnutkom (faza uvođenja ili djetinjstvo poduzeća). Faza rasta poduzeća najnaglašenija je faza razvoja poduzeća jer ona određuje buduća uspješna poduzeća ili ona koja će propasti. Kasni rast poduzeća dovodi do faze zrelosti poduzeća koja završava vrhuncem razvoja. Nakon toga poduzeće stari. Stoga, životni ciklus poduzeća uključuje pet faza koje različiti autori različito nazivaju, a prema dijagramu Maxa Zuberbuhlera to su faza izgradnje, faza rasta, faza diferenciranja, faza konsolidacije i likvidacijska faza. U svakoj od nabrojanih faza poduzetnik poduzeću pristupa drugačije i krasi ga različite osobine, koristi se različitim metodama i strategijama, a fokusira se na različite ciljeve (Škrtić, Mikić, 2011).



**Slika 4. Životni ciklus poduzeća**

Izvor: obrada autorice prema Škrtić, Mikić, 2011.

Slika 4. prikazuje životni ciklus poduzeća te obilježja, odnosno nazive poduzetnika u svim fazama razvoja poduzeća. Putanja uspjeha poduzeća je uzlazna do točke vrhunca u fazi konsolidacije, a nakon toga nužno pada. Prema slici 4. u prvoj fazi razvoja poduzeća, fazi izgradnje poduzetnika se naziva pioniro. On je inovator, graditelj koji uvodi nove proizvode

i/li usluge, a pritom preuzima visoki rizik što je istovremeno i razlog propasti mnogih poduzeća prije i nego su zaživjela. U nastavku razvoja, odnosno u fazi rasta, poduzetnika se naziva maherom kojeg krasi organizacijske sposobnosti.

Od poduzetnika se ne očekuje nužno da on zna sve o tržištu i poslovanju te se on, u fazi rasta, odnosno fazi razvoja poduzeća, okružuje stručnjacima za pojedina područja poslovanja. U sljedećoj su fazi poduzetnici stratezi koji su stručni, kreativni, komunikativni, a svoje ovlasti upravljanja i kontroliranja mogu prenositi na suradnike. U nastavku, u fazi konsolidacije, osim raspodjele ovlasti, poduzetnik koordinira rad zaposlenika, motivira druge na rješavanje i izvršavanje poslovnih zadataka te se naziva trener (Škrtić, Mikić, 2011).

### **5.1. Faza izgradnje poduzeća**

Djetinjstvo ili prva faza razvoja poduzeća odnosi se na konceptualizaciju i implementaciju poslovne ideje u poduzeće, određenje budućnosti poduzeća, kreiranje voditeljskih stilova i pronalazak kapitala. Poduzetnik je u ovoj fazi razvoja poduzeća energičan i iznimno voljan u upravljanju poduzećem, odnosno u njegovome zaživljavanju (Đorđević, Dojčinović, Salarić, 2012).

Faza izgradnje poduzeća najizazovnija je faza razvoja poduzeća koja je temelj izgradnje poduzeća, odnosno presudna je za sve sljedeće faze razvoja, a obuhvaća period ulaganja u osnovna i obrtna sredstva poslovanja, izgradnju infrastrukture i kadrova, istraživanje tržište i organizaciju poduzeća i njegovih zaposlenika (Škrtić, Mikić, 2011). U fazi izgradnje poduzeća presudna je okolina poduzeća, odnosno čimbenici poput zakonske regulative, konkurencije, životnoga ciklusa industrije utječu na uvjete izgradnje poduzeća. Okolina, dakle, može biti poticajna ili ograničavajuća, a na poduzetniku je da to prepozna i iskoristi, jer se njegova poslovna ideja neće realizirati sama. S namjerom ostvarenja te ideje i izgradnje poduzeća, poduzetnik izrađuje poslovni plan (Allen, 2006).

## 5. 2. Faza rasta poduzeća

Faza rasta ključna je u razvoju poduzeća, a predstavlja skup vrlo složenih zadataka i poslova iz kojih poduzetnik, ako ih uspješno riješi, oblikuje čvrst temelj za nastavak razvoja poduzeća. Pritom se faza rasta dijeli na rani i kasni rast, a karakteristike i izazovi tih podfaza različiti su i opisani u tablici 5 (Đorđević, Dojčinović, Salarić, 2012).

**Tablica 5. Obilježja i izazovi rane i kasne faze rasta poduzeća**

	Obilježja	Izazovi	Zadaci poduzetnika
Rana faza rasta poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> <li>· želja za povećanjem prodaje i profita</li> <li>· poduzetnik manje radi, a više upravlja</li> <li>· ističe se važnost menadžmenta</li> <li>· formalna komunikacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· profitabilnost</li> <li>· struktura poduzeća</li> <li>· planiranje poslovnih aktivnosti</li> <li>· porast prodaje</li> <li>· efikasnost</li> <li>· međuljudski odnosi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· decentralizacija strukture poduzeća</li> <li>· kontroliranje</li> <li>· upravljanje resursima</li> <li>· pronalazak novih resursa</li> <li>· pronalazak rješenja</li> <li>· menadžment</li> <li>· investiranje</li> <li>· konkurentska jedinstvenost</li> <li>· aktivno planiranje</li> <li>· planiranje budućnosti</li> </ul>
Kasna faza rasta poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> <li>· naglasak poslovanja je na profitu</li> <li>· razvojem poduzeća javlja se potreba za menadžerskom edukacijom</li> <li>· otežana koordinacija i kontrola poduzeća i zaposlenika</li> <li>· reaktivni pristup</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· osiguravanje financijskih sredstava</li> <li>· tranzicija prema profesionalnom menadžmentu</li> <li>· strateško planiranje</li> </ul>	

Izvor: obrada autorice prema Đorđević, Dojčinović, Salarić, 2012.



Prema Škrtić, Mikić (2011) poduzeće je u fazi rasta, ako ostvaruje:

- „rast vrijednosti poduzeća,
- rast dimenzija poduzeća,
- rast prodaje i udjela prodaje,
- rast inputa,
- rast kvalitete poslovanja i/li
- rast moći i snage poduzeća“.

Poduzeće raste, individualno, odnosno svako poduzeće raste svojim tempom i na jedinstven način. Rast poduzeća znači rast jedne ili više od kategorija nabrojanih iznad. Rast prodaje može biti posljedica rasta kvaliteta poslovanja, a obzirom na takvu uzročno-posljedičnu povezanost potrebno je paziti kako pogreška u jednom području ne bi uzrokovala pad i gubitak vrijednosti poduzeća.

Zapošljavanje novih djelatnika znak je rasta poduzeća, a ono zahtijeva usmjeravanje, delegiranje, kontrolu i koordiniranje, te participaciju. Rast poduzeća nužno dovodi i do prepuštanja dijela kontrole delegiranjem. „Kada fazom rasta poduzeće dosegne razinu zaposlenosti i složenosti poslovanja koja zahtijeva ne samo podjelu poslova na odjele koje kontrolira ili usmjerava vlasnik – poduzetnik, već i uključivanje složenije mreže tzv. srednjih menadžera koji su u direktnom kontaktu sa tekućim operacijama poduzeća, poduzeće ulazi u fazu zrelosti“ (Allen, 2006).

„Delegiranje predstavlja jedan od većih problema koje poduzetnik mora riješiti prilikom tranzicije od poduzetnika prema menadžeru. S jedne strane, poduzetnik može zanemarivati donošenje odluke s kojom se ne osjeća ugodno, a s druge strane zaposlenici nemaju problema s nedostatkom delegiranja jer slobodno mogu tražiti poduzetnika da donese svaku odluku koju oni samo izvršavaju. Međutim, na duge staze, delegiranje je neizostavno jer će poduzetnik prije ili kasnije biti suočen s ogromnim brojem odluka koje treba donijeti i manjkom vlastitih kvalifikacija kako bi donio dobru odluku“ (Đorđević, Dojčinović, Salarić, 2012).

### **5. 3. Faza diferenciranja poduzeća**

Ovu fazu obilježavaju stabilizacija tijeka novca i prepoznatljivost na tržištu pa ju autori stoga nazivaju i fazom zrelosti poduzeća (Đorđević, Dojčinović, Salarić, 2012).

Faza diferenciranja poduzeća je faza do koje dospije tek petina najuspješnijih poduzeća, a u ekonomskome i financijskome smislu to je najznačajnija faza razvoja poduzeća. Tu fazu obilježava formirana svijest potrošača o proizvodu različitom od konkurencije što rezultira povećanjem prihoda. Česta pogreška u praksi je opuštanje vodstva poduzeća (poduzetnika i menadžera) u jednom dostignutoj fazi diferenciranja te se teško postignuti status gubi zbog prestanka traženja inovativnih rješenja, istraživanja potreba tržišta i borbe s konkurencijom (Škrtić, Mikić, 2011).

Poduzetnik je, u fazi zrelosti, usmjeren na dugoročne ciljeve poslovanja, fokusiran je viziju poduzeća i planira strategiju daljnjeg rasta poduzeća. U ovoj fazi poduzetnik razvija koordinirajuće ili participativne stilove vođenja, te profesionalizirati menadžment i profesionalizirati poduzetništvo i sposobnost poduzeća za promjenu jer u suprotnom ugrožava organizacijski opstanak. Obilježja zrelih poduzeća su razvijeni i institucionalizirani sustavi, ali istovremeno, u želji za što efektivnijim korištenjem sada već snažnih organizacijskih resursa, postoji opasnost od tzv. korporacijskog sljepila i propuštanja prilika na tržištu. Kako bi poduzeće ostalo snažno i zadržalo konkurentno, potrebno je razviti sustave koji će potaknuti intrapoduzetničko ponašanje djelatnika (Allen, 2006).

### **5. 4. Faza konsolidacije poduzeća**

Ova se faza još naziva i faza opadanje, fenomen koji je nemoguće izbjeći, ali moguće preživjeti, uz valjane prilike i aktivnosti preživljavanja poduzeća (Đorđević, Dojčinović, Salarić, 2012).

Faza konsolidacije naziva se fazom opadanja jer, iako postoji porast prodaje, ekspanzija je usporena. Rast poduzeća se usporava kao posljedica promjena u organizaciji, odnosno kao rezultata financijske, strateške, strukturne i organizacijske dimenzije poslovanja. Konsolidacija označava stagnaciju prihoda i profita te se, za razliku od prethodnih faza, poduzeće se više ne

bori za svoje mjesto na tržištu, nego već uspostavljenu poziciju na tržištu brani i štiti od konkurencije (Škrtić, Mikić, 2011).

Konsolidacija je faza koju obilježava stagniranje prihoda i profita, odnosno stope rasta nisu više od stopa rasta ukupnog gospodarstva u kojem poduzeće djeluje. Strategije poslovanja mijenjaju se sa agresivnih strategija na obrambene strategije. U fazi konsolidacije poduzetnik bi trebao moći kreirati zdravu društvenu klimu i motivirati suradnike na rješavanje nagomilanih poteškoća i spašavanja onoga što je moguće spasiti s namjerom odupiranja konkurenciji (Enter, 2022).

## **5. 5. Likvidacijska faza poduzeća**

Likvidacija je neuspjeh poduzeća koji ima mnoge moguće razloge, a na modernom tržištu nitko nije potpuno zaštićen od mogućnosti likvidacije, ma koliko vjerovao u svoj proizvod i/li uslugu (Škrtić, Mikić, 2011).

Ovu fazu ne planira nijedan poduzetnik, ali ona je neizbježan dio ciklusa poduzeća te bi za opstanak, poduzetnik trebao razviti strategiju kojom će osigurati preživljavanje poduzeća i njegov ponovni rast (Đorđević, Dojčinović, Salarić, 2012).

Likvidacijska faza označava prestajanje postojanja nekog gospodarskog subjekta, a ona može biti redovita i prisilna. Redovita likvidacija nastaje neispunjenjem propisanih uvjeta za obavljanje određene djelatnosti, nestajanjem prirodnih uvjeta za obavljanje određene djelatnosti ili poslovanjem s gubitkom tijekom duljeg razdoblja. Prisilna likvidacija (stečaj) označava sudski postupak nad imovinom dužnika koji više nije sposoban podmirivati svoje obveze prema vjerovnicima. Stečajnim se postupkom unovčava imovina dužnika kako bi se vratila dugovanja (Enter, 2022).

## 6. STRATEŠKI MENADŽMENT

Za definiranje pojma strateški menadžment nužno je razumijevanje dviju osnovnih riječi čijim je spajanjem taj pojam nastao, menadžmenta i strategije. Što je menadžment? On je uvijek „proces pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute“ (Sikavica i sur., 2004) odnosno proces kojim se oblikuje i održava okruženje s namjerom efikasnog ostvarenja odabranih ciljeva. Najčešći je cilj svakog menadžera postizanje povoljnoga odnosa inputa i outputa u određenom vremenu, bez umanjnja kvalitete. Strategija, također, odražava kulturu organizacije, koja obuhvaća kodekse ponašanja, poslovnu etiku, kvalitetu proizvoda i usluga, imidž te odnose unutar i izvan organizacije), kao i poslovni rizik. „Strategija nekog poduzeća s jedne je strane vođena menadžerskom analizom i izborom, a s druge strane nužnim prilagodbama i učenjem kroz rad“ (Thompson i sur., 2008).

Strateško planiranje kontinuirani je proces koji čine:

- razvoj jasne vizije i njena pretvorba u strateški plan misije poduzeća,
- utvrđivanja strateških prednosti poduzeća,
- proučavanje okruženja i utvrđivanje mogućih poslovnih prilika i prijetnji,
- identificiranje ključnih čimbenika za uspjeh poduzeća,
- analiza poslovanja konkurencije,
- postavljanje jasnih strateških ciljeva poduzeća,
- definiranje strateških mogućnosti i odabir odgovarajuće poslovne strategije,
- pretvorba strateških planova u poslovne te
- uspostavljanje kvalitetna sustava kontrole poslovanja (Kolaković, 2008).S

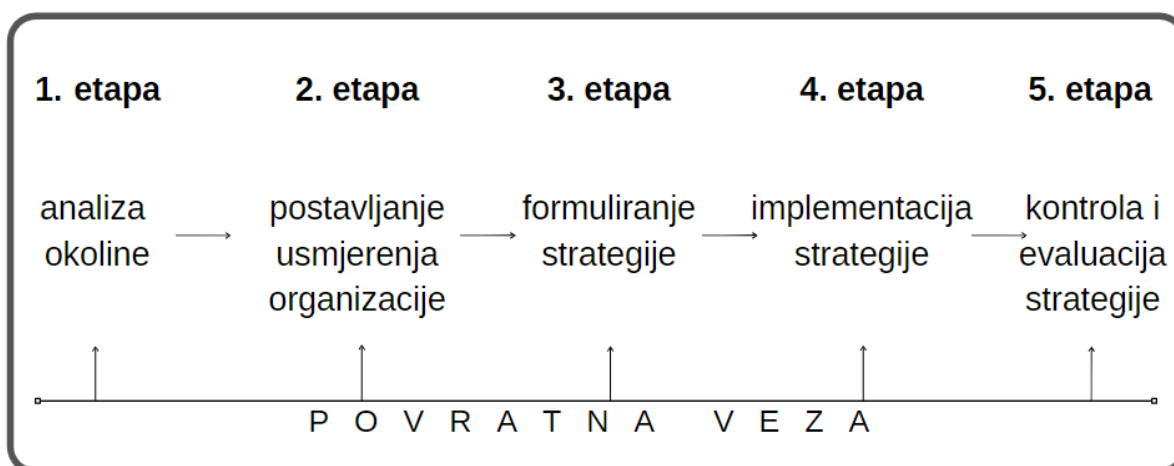
Strateško je planiranje u poduzeću neformalno, a vodi ga poduzetnik – svatko razumije zašto je poduzeće osnovano i koja je njegova svrha. Iako strategija poduzeća nije jasno artikulirana, moguće je iščitati ju iz načina donošenja odluka. „Početna strategija poduzeća svodi se na opravdanje, elaboriranje i iznošenje u javnost strategije koja već postoji temeljena na poduzetnikovoj viziji. U fazi rasta, dolazi do trenutka kad strateško planiranje treba poprimiti formalni oblik. Poduzeće mora razmišljati o sebi kao o biznisu, a ne proizvodu/usluzi. Istina je sasvim drugačija te mnoga poduzeća prilaze fazi rasta s istom strategijom koju su imala kad su

započinjala svoj životni ciklus. Međutim, okruženje se konstantno mijenja; zahtjevi kupaca postaju kompleksniji; konkurencija je snažnija i uvodi nove proizvode i usluge. Poduzeće koje raste mora konstantno razvijati svoju strategiju i samim time načine kako će se nadmetati u dinamičnom okruženju. Posljedica nedostatka strateškog planiranja jest usporavanja rasta poduzeća“ (Đorđević, Dojčinović, Salarić, 2012).

Strategijski menadžment (Buble et al., 2005.) se definira kao:

- Proces odluka i aktivnosti;
- Način vođenja organizacije;
- Usklađivanje mogućnosti i sposobnosti organizacije;
- Cilj je ostvarenje održive konkurentne prednosti.

„Organi strateškog menadžmenta su odbor direktora, vrhovni menadžment i odjel za planiranje“ (Buble i sur., 2005). Menadžment je proces te se tako definira i strateški menadžment, a svaki proces sastoji se od etapa kroz koje prolazi, odnosno koraka koji se izvršavaju jedan po jedan. Na Slici 5. prikazano je pet glavnih etapa strateškog menadžmenta koje su srž tog procesa.



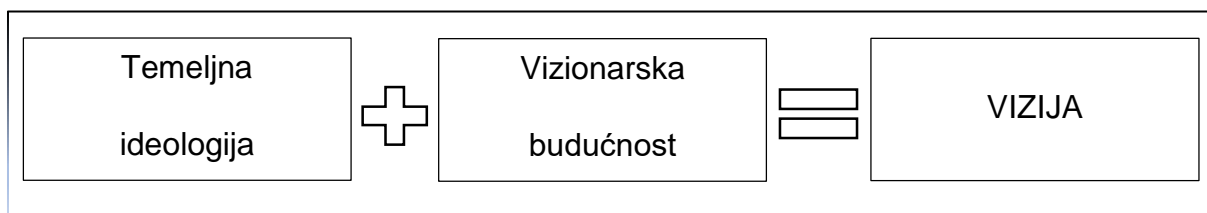
**Slika 5. Etape procesa strateškog menadžmenta**

Izvor: obrada autorice prema Buble i sur., 2005.

U strateškome upravljanju, prva je etapa analiza okoline, a ona obuhvaća monitoring, evaluaciju i diseminaciju informacija iz okoline poduzeća (i vanjske i unutarnje okoline). Te se informacije prikupljaju s namjerom identificiranja strateških čimbenika. Druga etapa u procesu strateškog upravljanja je postavljanje organizacijskog usmjerenja, odnosno u ovoj se fazi postavljaju vizija, misija i ciljevi poduzeća.

Slika željenog budućeg stanja i/li događaja u poduzeću je vizija. Njome se određuje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti, vizija je usmjerava radnike poduzeća kako da djeluju (Buble i sur., 2005). Važnost je vizije ta što čini osnovu za dugoročno planiranje poslovnih aktivnosti, i to primjereno poduzetnikovim osobinama i subjektivnih želja. Ona pritom nije fiksna, naprotiv, vrlo je dinamična u vođenju poduzeća i slijeđenju postavljenih ciljeva poslovanja. Dobra vizija služi za otklanjanje eventualnih prepreka u poslovanju poput manjka resursa, tehnoloških promjena i sl. (Renko, Brečić, 2016).

Viziju čine temeljna ideologija i vizionarska budućnost, a temeljna je ideologija objašnjenje postojanja poduzeća i njegovih relevantnih značajki. Temeljna ideologija obuhvaća temeljne vrijednosti poduzeća (osnovna načela) i temeljne svrhe poduzeća. Temeljne vrijednosti poduzeća odnose se na osnovne pretpostavke i uvjerenja koja su ključna za bonton zaposlenika, ali i čitavog poduzeća. Vizionarska je budućnost željeno stanje u budućnosti (period od 10 do 30 godina), a izražava se dugoročnim tržišnim ciljevima (Buble, 2005).



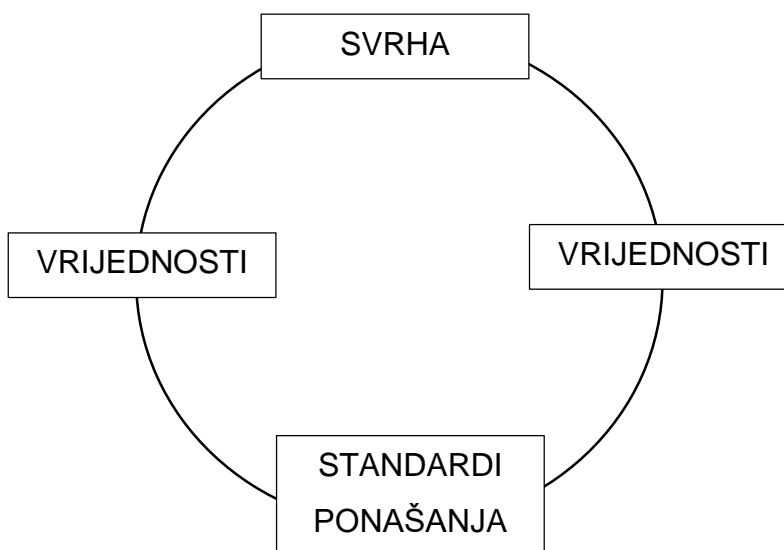
**Slika 6. Sinergija temeljne ideologije i vizionarske budućnosti**

Izvor: obrada autorice prema Buble i sur., 2005.

Dobar primjer kojeg vrijedi istaknuti jest vizija hrvatskog poduzeća „Zvečevo“ iz Požege. Zvečevo je hrvatska tvornica prehrambenih proizvoda i to prvenstveno čokolade, koja posluje od 1921. godine, a u svijetu je poznata i priznata po prvoj čokoladi s rižom. Vizija „Zvečva“

glasi: „Vodi nas vizija udovoljavanja vašim željama, zahtjevima i potrebama, ne odstupajući od kvalitete i tradicije na koju smo vas navikli. Načela našeg poslovanja su održivost, odgovornost i transparentnost. Orijentirani smo na širenje asortimana, modernizaciju ambalaže i osvajanje novih izvoznih tržišta. Želimo udovoljiti što većem krugu naših potrošača, te zato neprestano pratimo vaše ponašanje, želje i potrebe. Razumijevanje vas je osnova za kreiranje naših proizvoda i ponudu vrhunske kvalitete i vrijednosti. Želimo postati vodeći regionalni proizvođač konditorskih proizvoda i jakih alkoholnih pića, prepoznatljiv po tradicionalno kvalitetnim proizvodima.“ (Zvečevo).

Misija označava svrhu, razlog djelovanja organizacije. Misijom se opisuje sadašnje stanje poduzeća, koje proizvode i usluge ono osigurava (Buble i sur., 2005). *"Misija predstavlja prvenstveno sredstvo strategije i promatra se kao početni korak u strateškom menadžmentu te postoji kako bi odgovorila na dva osnovna pitanja: Što je naš posao i što bi on trebao biti?"*(Dujanić i sur. 2005;85).



**Slika 7. Ashridgeov model misije**

Izvor: obrada autorice prema Buble i sur., 2005.

Slika 7. prikazuje Ashridgeov model misije koji, prema Buble (2006) najcjelovitije prikazuje sinergiju strateške i filozofske, tj. vrijednosne aspekte misije. Konkretno, misiju čini svrha,

vrijednosti i standardi ponašanja. Na primjeru misije Zvečeva, primjećujemo sve te elemente: „Svojom proizvodnjom i prodajom kvalitetnih proizvoda zadovoljiti i nadmašiti očekivanja kupaca te ostvariti profit na zadovoljstvo zaposlenika i dioničara“. Svrha je u toj misiji ostvariti profit i učiniti kupce zadovoljnima, vrijednosti su osiguravanje kvalitete proizvoda, vrijednosti su kvaliteta proizvoda, a standardi ponašanja su proizvodni i prodajni procesi.

Ciljevi uključuju krajnje želje koje poduzeće želi ostvariti (Renko, Brečić, 2016). Cilj uspješnoga poduzetnika u skladu je s njegovom inovativnosti i samouvjerenošću te je uvijek postavljen visoko, a njegovo ispunjenje za poduzetnika je i osobno i poslovno zadovoljstvo (Škrtić, Mikić, 2011). Ostvarenje ciljeva ne znači završetak poslovanja, već se neprestano ponavlja odabir novih, važnih ciljeva koji za poduzetnika predstavlja proces samoobnove. „... poslovni plan je i pravo oružje za predstavljanje ideje i uvjeravanje potencijalnih ulagača za financiranje poduzetničkog pothvata, ako se poslovanje uvodi u novu fazu“ (Ibidem, 2011).

Ciljevi organizacije označavaju konačne rezultate planiranih aktivnosti. Oni moraju biti (Buble i sur., 2005.):

- Specific – određeni;
- Measurable – mjerljivi;
- Achievable – dostižni uz normalne napore;
- Realistic – realni, objektivni;
- Timely – vremenski određeni, opipljivi.

Formuliranje strategije je treća etapa strateškog upravljanja, što predstavlja odvojen proces razvoja dugoročnih planova za učinkovito upravljanje okolinskim prilikama i prijetnjama, obzirom na snage i slabosti organizacije (Buble i sur., 2005.).

Strateški je menadžment interaktivan proces u kojem je svaka etapa izgrađena na inputu informacija iz prethodne etape te su sve etape povezane povratnim vezama. Ciljevi takvog menadžmenta su:

- stvaranje vrijednosti za kupce;
- postizanje i zadržavanje konkurentske prednosti na tržištu;



- ostvarenje visokih profita koji su u toj djelatnosti natprosječni (Buble i sur., 2005).

Prema Thompsonu (2008) izrada strategije proces je koji čini sljedećih pet koraka:

- izrađivanje strateške vizije o ciljevima poduzeća s naglaskom na proizvode, usluge, korisnike (kupce), tržište i postojeću tehnologiju;
- postavljanje ciljeva kojima će se mjeriti uspješnost poslovanja;
- izrađivanje strategije kojom će se ostvariti željeni ishodi;
- efikasna i efektivna implementacija izabrane strategije koja omogućava njeno uspješno provođenje;
- nadzor planiranog razvoja uz eventualne potrebne korekcije strategije.

**Tablica 6. Osnovna strategijska pitanja**

Kamo organizacija želi ići?	MISIJA
Gdje organizacija želi stići?	CILJEVI
Kako tamo stići?	STRATEGIJE
Koje aktivnosti i akcije činiti	PLANOVI

Izvor: obrada autorice prema Sikavica i sur., 2004.

Osnovna strategijska pitanja (Sikavica i sur., 2004) na koja menadžment odgovara procesom formuliranja strategije prikazana su u tablici 6. Dani odgovori predstavljaju indikatore za usmjerenje organizacije u kontekstu okruženja i kompeticije na tržištu, koja namjerava postići određenu konkurentnost prednost na tržištu. Strategija je osnovni plan opsežne forme formiran tako da olakša ostvarenje glavnih indikatora usmjerenja – vizije, misije i ciljeva organizacije. Većinom se u organizacijama razmatra funkcijska, korporacijska i poslovna strategija.

Četvrta etapa implicira postavljenu strategiju, odnosno postavlja pitanja, na koji način uspostaviti operacije poduzeća, posložiti prijedlog vrijednosti i sve elemente poslovnog modela u svrhu optimalne implementacije dogovorene strategije.

U petoj se fazi vodi detaljan monitorig (praćenje) provedbe implementirane strategije. Vodi se računa o svim dimenzijama poslovnog modela, prati se organizacijska kultura i njena fluidnost, prate se zadaci na dnevnoj, mjesečnoj i kvartalnoj razini te se sve pokušava metrički

obraditi kako bi monitoring bio što lakši za donošenje poslovnih odluka. Strategija se kontrolira i evaluira sa svrhom osiguranja njene učinkovitosti i budućeg razvoja. Unaprjeđenje strategije u budućnosti omogućeno je stalnom kontrolom i otkrivanjem akcija i postupaka koje treba promijeniti ili otkloniti, odnosno prilagoditi potrebama tržišta i poslovanja (Buble, 2005).

Racionalna strategija oblikovana je vojničkim iskustvima, a većinom ju čine (Tidd i Bessant, 2009):

- deskripcija, shvaćanje i analiza okoline,
- određivanje odgovarajućih akcija temeljem provedenih analiza i
- provedba odlučenoga tijeka akcije.

Protivno tome, inkrementalisti koji se zalažu za inkrementalnu strategiju, drže kako, u uvjetima nesigurnosti, nije moguće apsolutno razumijevanje složenosti i promjene te su razumijevanje sadašnjosti uz predviđanje budućih događaja nužno ograničeni. Većinom se, stoga, u poslovnome svijetu izbjegava racionalna strategija te se odabire inkrementalna strategija, čiji je temelj svijest kako je znanje poduzeća o okruženju, snagama i slabostima te predviđanju budućnosti izraženo nesavršeno. Stoga bi poduzeće trebalo pribavljati informacije iz poslovnoga svijeta, a svoju strategiju i poslovanje prilagođavati stečenim znanjima onako kako ih razumije (Tidd i Bessant, 2009). Takva prilagodba organizacije koja neprestano osluškuje informacije o tržištu označava kontinuirani razvoj i unaprjeđenje, a potrošači te promjene bolje i lakše prihvaćaju jer se od njih traže minimalne promjene ponašanja. Osim toga, u usporedbi sa velikim sustavnim promjenama, prednost im je što traže tek minimalnu suradnju sa konkurentskim poduzećima u istoj djelatnosti (Blockley i McDowell, 2009).

## **6. 1. Tipovi korporacijskih strategija**

Od korporacijskih se strategija izdvajaju (Buble i sur., 2005.).

- strategija rasta ili razvoja.
- strategija stabilizacije ili poslovna strategija,
- strategija redukcije ili funkcijska strategija.

Obzirom na temu rada, u nastavku će detaljnije biti opisana prva strategija.

**Rast i razvoj** je očekivana strategija većine poduzeća jer se poduzeća time bore za opstanak na tržištu. Poduzeće koje se ne mijenja i ne prilagođava tržištu ne može održati konkurentski položaj niti zadržati kupce ili korisnike (Buble, 2003).

Slika 8. prikazuje klasifikaciju strategija razvoja poduzeća.



**Slika 8. Klasifikacija razvojnih strategija**

Izvor: Buble, 2003.

Slika prikazuje tri dimenzije razvojnih strategija poduzeća, na temelju kojih se prepoznaju tri strateška usmjerenja, a to su koncentracija, ekspanzija i diversifikacija. Poslovna je strategija usmjerena na razinu poslovnih jedinica, odnosno poduzeće se, s namjerom udovoljenja zahtjevima kupaca, oblikuje posebne organizacijske cjeline koje se nazivaju strateške poslovne jedinice. Te strateške poslovne jedinice proizvod su težnje poduzeća da što uspješnije odgovori na zahtjeve kupaca, a za svaku je, od tih jedinica, potrebno izabrati primjerenu strategiju za probaj i opstanak na tržištu. Poslovna strategija fokusira se na konkurentske prednosti i

sinergiju poduzeća. Njome se određuju načini konkuriranja poduzeća i to korištenjem različitih modela, od kojih su najčešći Porterov model generičkih strategija i model životnog ciklusa proizvoda (Buble, 2003).

*„Važnost bilo kojeg nedostatka ili prednosti poduzeća u konačnici je samo funkcija diferencijacije ili troškovnog vodstva. To je rezultat sposobnosti poduzeća da izađe na kraj s pet konkurentskih sila bolje od svojih suparnika. Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće može ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Strategija fokusiranja ima dvije varijante: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Svaka generička strategija uključuje temeljno drukčiji put prema postizanju konkurentske prednosti, kombinirajući izbor vrste konkurentske prednosti u skladu sa strategijskim ciljem. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na konkurentsku prednost unutar uskog segmenta“* (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012).

Tablica ispod prikazuje Porterov model generičkih strategija ovisno o ciljevima poduzeća.

**Tablica 7. Porterov model generičkih strategija**

raspon konkurentnosti branda		niži troškovi	diferencijacija
	širi cilj	1. troškovno vodstvo branda	2. diferencijacija branda
	uži cilj	3. A. fokusiranje na troškove branda	3. B. fokusiranja na diferencijaciju branda

Izvor: obrada autorice prema Porter, 1985.

Funkcijska strategija usredotočena je na istraživanje, razvoj, marketing, financije, proizvodnju i ljudske resurse. Funkcijska strategija uključuje:

- strategiju marketinga,
- financijsku strategiju,
- strategiju proizvodnje,
- strategiju istraživanja i razvoja te
- strategiju ljudskih resursa (Buble, 2003).

Strategija marketinga odnosi se na segmentaciju tržišta, pozicioniranje proizvoda, marketing miks i kanale distribucije. Marketing je „znanost i umijeće istraživanja, stvaranja i dostavljanja vrijednosti u svrhu zadovoljavanja potreba ciljanog tržišta u zamjenu za profit“ (Kotler i sur., 2016). Marketing može pojačati privlačnost poduzeća u nekoliko koraka koji uključuju: povećanje svijesti o marki, zahvaćanje novih tržišnih segmenata i povećanje opsega prodaje. Tehnološka postignuća omogućila su svakom korisniku dostupnost informacija u realnom vremenu, što za poduzeća znači transparentnost poslovanja. Transparentnost poslovanja poduzeća za korisnika predstavlja uvid u aktivnosti poduzeća, odnos poduzeća s korisnikom, komunikacijske kanale koje poduzeće koristi te sadržaj koji poduzeće stvara, ako ga stvara (Renko i Brečić, 2016).

**Financijska strategija** odnosi se na strukturu kapitala, akviziciju kapitala, alokaciju kapitala te politiku dividendi. Strategija proizvodnje odnosi se na unaprjeđenje proizvodnih procesa planiranjem proizvodnje i mudrim odabirom lokacija postrojenja. Strategija istraživanja i razvoja odnosi se na razvoj proizvoda, razvoj proizvodnje, razvoj patenta, tj. razvoj čitavoga poduzeća. Strategija ljudskih resursa odnose se na kvalitetu izvedbe, politiku regrutiranja, razvoj i promociju osoblja (Buble, 2003).

## **6.2. Primjena i kontrola strategije**

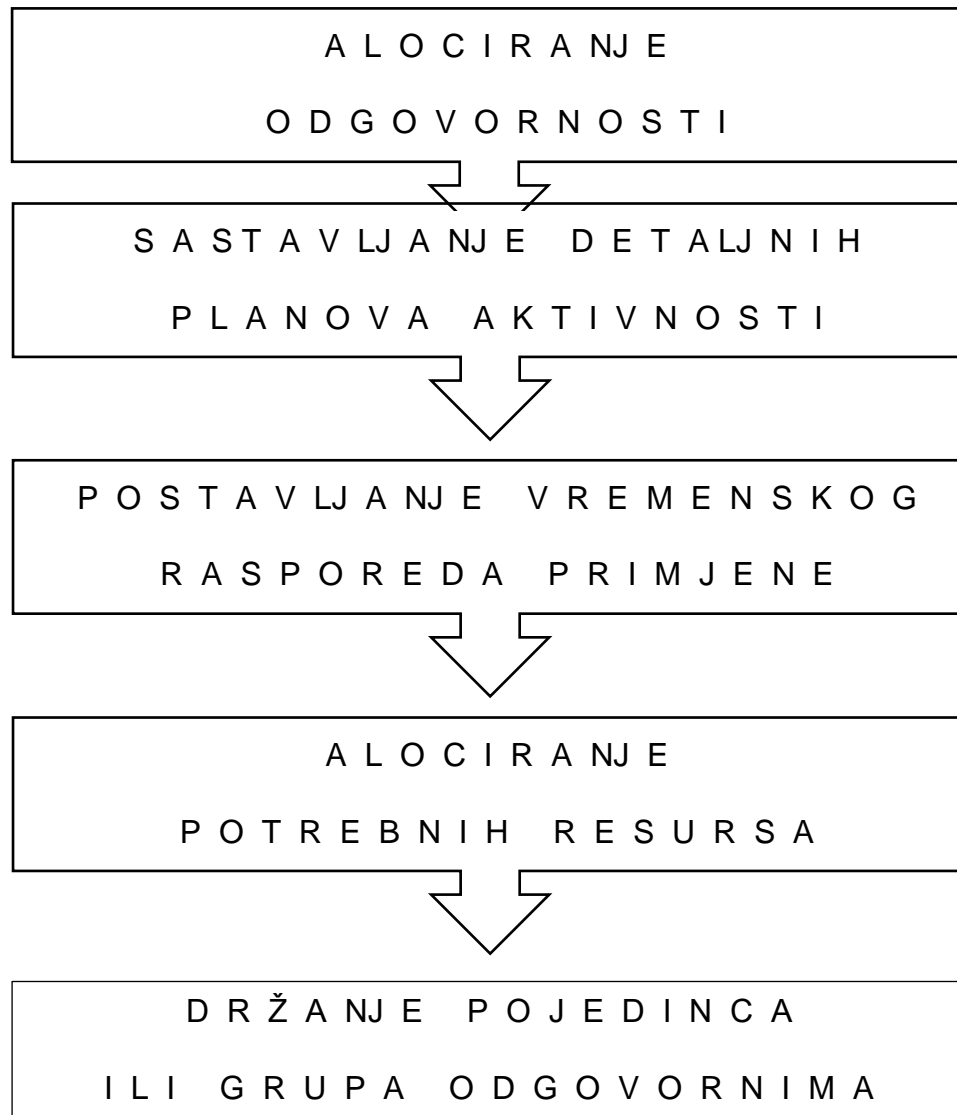
Kao što je opisano u prethodnom poglavlju, strateški menadžment je zadužen za primjenu i kontrolu strategije rasta poduzeća jer odabir i oblikovanje vrhunske strategije ne vrijede ništa

bez odgovarajuće primjene koja zahtijeva sustavno praćenje i eventualne prilagodbe i promjene tijekom cijeloga procesa.

Provedba odabrane strategije rasta zove se strategijska akcija koja označava operativni proces, nasuprot intelektualnom (formiranju same strategije). Primjena strategije složen je i zahtjevan proces obilježen mnogim teškoćama, poput:

- rok provedbe često premaši planirano trajanje,
- pojava nepredviđenih problema,
- loša koordinacija poslovnih aktivnosti,
- međusobno natjecanje i krize skreću pozornost od primjene strategije,
- sposobnosti zaposlenika ne odgovaraju zadacima i aktivnostima strategije,
- neadekvatan trening zaposlenika,
- vanjski čimbenici na koje se ne može utjecati,
- neadekvatan menadžment,
- loše postavljanje zadataka i aktivnosti strategije te
- neprimjeren informacijski sustav (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

Za izbjegavanje što većeg broja poteškoća u primjeni strategije rasta stoga je potrebno pratiti faze operativnog procesa, a one su prikazane i objašnjene na slici ispod.



**Slika 9. Faze procesa primjene strategije**

Izvor: obrada autorice prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.

Neki od najpoznatijih alata menadžmenta pri strateškom upravljanju su prema Buble (2003):

- SWOT analiza,
- TOWS matrica i
- Streteško platno.

**SWOT analiza** pomaže da se odredi buduća strategija rasvjetljavanjem područja na kojima se tvrtkina snaga susreće s prigodama, ali i onih na kojima se slabosti poduzeća susreću sa vanjskim opasnostima. Elementi koji čine SWOT analizu su snage i slabosti prvenstveno usmjerene na internu izvedbu te prigode i opasnosti koje su usmjerene na eksterne činitelje (Buble, 2003). SWOT analiza alat je kojim se analiziraju:

- Strengths (snage) poduzeća
- Weaknesses (slabosti) poduzeća
- Opportunities (prilike) poduzeća
- Threats (prijetnje) poduzeću

Snage poduzeća odnose se na identifikaciju jakih strana proizvoda i/li usluga, odnosno po čemu su jedinstveni i jesu li prednosti proizvoda dovoljno iskorištene. Slabosti se odnose na suprotna svojstva istoga proizvoda i/li usluge, odnosno usporedbu sa drugim proizvodima i/li uslugama na tržištu te identifikaciju onoga po čemu je proizvod i/li usluga slabiji od konkurencije. Analiza prilika obuhvaća prepoznavanje vanjskih utjecaja koji se mogu iskoristiti i povoljno utjecati na poduzeće dok su prijetnje potencijalno ugrožavajući vanjski čimbenici. Provjera internih i eksternih činitelja ima za cilj određivanje onih koji čine opasnosti i prigode na tržištu uz jasno identificiranje snaga i slabosti poduzeća.



**Tablica 8. Pregled SWOT matrice i njenih elemenata**

INTERNE		EKSTERNE	
U čemu je poduzeće dobro općenito i u odnosu na konkurenciju?	<b>SNAGE</b>	<b>PRILIKE</b>	Koje promjene se događaju i mogu biti pogodne za poduzeće?
U čemu je poduzeće slabo općenito i u odnosu na konkurenciju?	<b>SLABOSTI</b>	<b>PRIJETNJE</b>	Koje promjene se događaju i mogu biti prijetnja za poduzeće?

Izvor: obrada autorice prema Gonan Božac, 2008.

U nastavku se nalazi primjer SWOT analize na temelju poduzeća Starbucks.

**Tablica 9. SWOT analiza poduzeća Starbucks**

INTERNE		EKSTERNE	
kvaliteta proizvoda, konzistentnost proizvodne linije u svijetu, pozicioniran kao premium proizvod, odnos prema zaposlenicima, profitabilnost i investicije	<b>SNAGE</b>	<b>PRILIKE</b>	mogućnost širenja na nova tržišta, proizvodnja novih proizvoda, novi kanali prodaje (ne samo vlastiti kafići)
visoka cijena proizvoda, ne postoji proizvod koji je jedinstven da Starbucks odvaja od ostalih proizvođača kave	<b>SLABOSTI</b>	<b>PRIJETNJE</b>	jaka konkurencija sa jeftinijim proizvodom npr. McCafe, orijentiranost samo na specifične proizvode (kava, čaj, uobičajene slastice)

Izvor: obrada autorice prema Starbucks.com (2022).

**TOWS matrica** predstavlja sredstvo za olakšavanje povezivanja vanjskog i unutarnjeg okruženja i formulaciju strategija. TOWS matrica predstavlja konceptualni okvir za identifikaciju i analizu prijetnji (T – threats) i prilika (O – opportunities) u eksternom okruženju te procjenu organizacijskih slabosti (W – weaknesses) i snaga (S – strengths) u internom okruženju. Ona pomaže identificirati veze među snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama te daje bazu formuliranja strategija temeljenu na identificiranim odnosima. Ona iskazuje kako eksterne prilike i prijetnje poduzeću mogu suprotstaviti internim snagama i slabostima da bi se kao rezultat dobilo četiri skupa alternativnih strategija (Gonan Božac, 2008).

**Tablica 10. Tows matrica sa svim elementima**

	<b>SNAGE (S)</b>	<b>SLABOSTI (W)</b>
<b>PRILIKE (O)</b>	<b>S-O strategija: Maxi-Maxi</b> Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike.	<b>W-O strategija: Mini-Maxi</b> Prevladavanje slabosti kako bi se moglo iskoristiti prilike.
<b>Prijetnje (T)</b>	<b>S-T strategija: Maxi-Mini</b> Korištenja snaga kako bi se suočili s prijetnjama.	<b>W-T strategija: Mini-Mini</b> Prevladavanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili kako bi ih se izbjeglo.

Izvor: obrada autorice prema Gonan Božac, 2008.

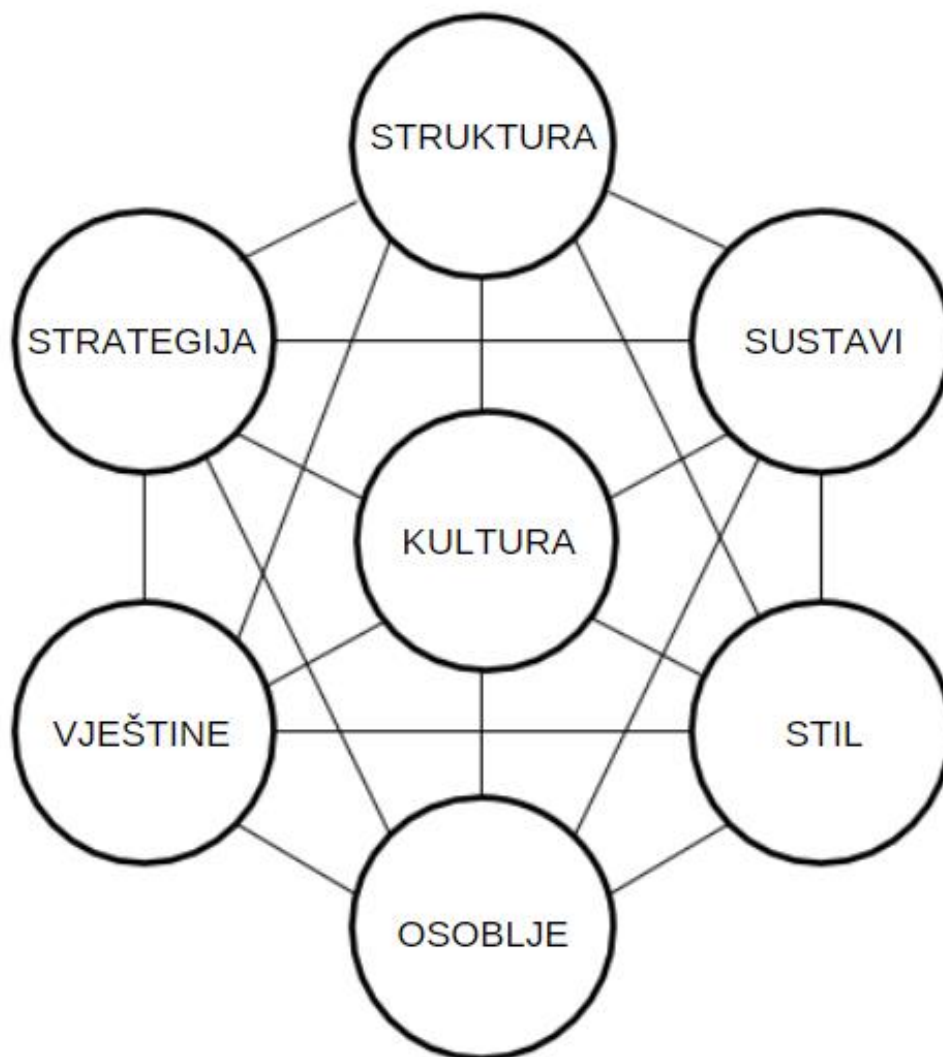
Kim (2005) u svojoj uspješnici *Blue Ocean Strategy* objašnjava i raščlanjuje alat poznat kao **strateško platno** (eng. Strategy canvas). Strateško platno koristi se s namjerom identificiranja statusa quo i budućih perspektiva organizacije u odnosu na tržište, korisnike, konkurenciju i ostale čimbenike kojima bi se poduzeće, u budućnosti, moglo obratiti. Također, vrijedan je alat i u pozicioniranju u usporedbi s konkurencijom (u čemu je poduzeće bolje ili lošije i u što (ne) bi bilo dobro ulagati) te u kojim se faktorima poduzeće natječe s konkurencijom. Osterwalder i Pigneur (2010) strateško platno (eng. Strategy Canvas) koriste kako bi vizualizirali ključne dodirne točke poduzeća sa segmentom kupaca. Naime na platnu se ističu samo točke koje su u izravnom dodiru s krajnjim kupcima (npr. Vizualni identitet poduzeća, cijena, kvaliteta usluge

i sl.). Nadalje, na strateškom platnu uspoređuju se prijedlozi vrijednosti konkurenata i supstitili ili komplementarni proizvodi, a moguće je čak raditi i predikciju razvoja vlastitih prijedloga vrijednosti u budućnosti. Najvrjedniji aspekt strateškog platna je artikulacija dodanih vrijednosti koje poduzeće nudi iz perspektive kupca, što ovaj alat čini subjektivnim, međutim izvor za unapređenje predstavljaju spoznaje iz provedenih istraživanja nad segmentom kupaca, čime se pretpostavke prilikom formiranja strateškog platna i spoznaje iz istraživanja sučeljavaju i dobiva se uvid u ključne točke koje je potrebno unaprijediti unutar prijedloga vrijednosti poduzeća, i to s ciljem povećanja zadovoljstva potrošača i povećanja atraktivnosti proizvoda ili usluga poduzeća.

### **6.3. Uvjeti za upravljanje rastom i razvojem poduzeća**

Menadžment, iako ima ključnu ulogu u upravljanju rastom i razvojem poduzeća, ne primjenjuje odabrane strategije samostalno, već postavlja uvjete za primjenu i kontrolu primjene strategije, koji su obuhvaćeni Mckinseyjevim 7S modelom menadžmenta, a to su:

- struktura, engl. *structure*,
- sustavi, engl. *systems*,
- stil, engl. *style*,
- osoblje, engl. *staff*,
- vještine, engl. *skills* i
- strategija, engl. *strategy* (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).



**Slika 10. McKinseyey 7-S model menadžmenta**

Izvor: obrada autorice prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.

Na slici iznad vidljiva je neodvojivost elemenata, odnosno njihova povezanost i interakcija i jednakovrijedna uloga u primjeni strategije. Za upravljanje rastom i razvojem, potrebno je upravljati i svim elementima menadžmenta, odnosno mijenjati ih i prilagođavati ciljevima poduzeća.

Struktura poduzeća označava organizacijsku strukturu, a promjene strategije nužno zahtijevaju i promjenu organizacijske strukture jer „...*primjenom nove strategije bez promjene strukture*

*nastaju novi upravljački problemi i opada profitabilnost kompanije koja se povećava kada se usvoji nova organizacijska struktura*“. Kultura poduzeća označava „fundamentalne ideje oko kojih se gradi poslovanje odnosno niz vrijednosti i aspiracija“, a za uspješnu je primjenu strategije nužno uskladiti kulturu i strategiju poduzeća. Kultura poduzeća bi trebala sadržavati visoke etičke standarde koji promoviraju etičnost u primjeni odabrane strategije, ali i poslovanju općenito (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

Kultura poduzeća je promjenjiva, neprestano se razvija i napreduje provođenjem aktivnosti poput zajedničkih ručkova, ekstenzivnih intervjua za zapošljavanje novih zaposlenika i sl. Organizacijska se kultura odnosi i na oblikovanje radne atmosfere koja na zaposlenike djeluje motivirajuće, odnosno izravno povećava efikasnost poslovanja (Škrtić, Mikić, 2011).

Stil menadžmenta ili stil vođenja mora biti kvalitetan i obilježen „...*uvjeravanjem, motiviranjem i ovlašćivanjem zaposlenih te kreiranjem kulture koja podržava i potkrjepljuje novu strategiju*“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008). Stil vođenja trebao bi doista biti vođenje, a ne tradicionalno i često zastupljeno naređivanje, jer ono motivira i zaposlenicima daje osjećaj zajedničkoga uspjeha što ih motivira dugoročno (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

Osoblje, odnosno ljudski čimbenik poduzeća, odnosi se na sposobnosti, vještine i znanja zaposlenika o kojima ovisi uspješna provedba strategije. Taj je čimbenik presudan već pri odabiru strategije, odnosno uspješan menadžment formira strategiju u skladu s ljudskim potencijalima, ili, planira dodatno obrazovanje i usavršavanje svojih zaposlenika u skladu sa zahtjevima nove strategije ili tehnologije. „*Poslovne strategije trebaju se temeljiti na posebnim kompetencijama i karakteristikama ljudskih potencijala i činiti ih bitnim izvorom konkurentske prednosti*“ (Ibidem, 2008).

Naročito važno, u upravljanju ljudskim potencijalom, je upravljanje talentom svih zaposlenika kao i poticanje njihove kreativnosti i inovativnosti. „*Ljudski kapital i način kako svako pojedino poduzeće njime upravlja čini u suvremenom svijetu ključnu razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća*“ (Škrtić, Mikić, 2011).

Razvoj i osnaživanje vještina pojedinačnih zaposlenika i ukupnog poduzeća također je preduvjet uspjeha provedbe strategije rasta jer svaka strategija zahtijeva određene vještine, pa

istovremeno s prilagodbom strateške aktivnosti ljudskim potencijalima, ide i prilagodba njihovima vještinama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

Posljednji u nizu, ali ne i po važnosti su organizacijski sustavi, koji su višestruki, a prema stanju na tržištu, neke sustave u pojedina poduzeća tek treba uvesti, a neke samo prilagoditi. Značajniji organizacijski sustavi su:

- sustav alociranja resursa,
- sustav nagrađivanja,
- sustav vrijednosti,
- sustav kontrole te
- informacijski sustav (Ibidem, 2008).

## 7. ZAKLJUČAK

Rad *Upravljanje rastom i razvojem poduzeća* oblikovan je sustavno, temeljito i načelom dedukcije, a znanstveno pristupa području koje je vrlo složeno i nedovoljno istraženo. Sve su ekonomske teorije, pa tako i one u poduzetništvu, nastale nakon nekog iskustva i oblikovane su prošlim događajima. Znanost još uvijek traga za generalnim i nepobitnim istinama koje mogu voditi poduzeće ka uspjehu.

Važnost je rada *Upravljanje rastom i razvojem poduzeća* u njegovoj sažetosti i preglednosti, od mnogobrojne je postojeće stručne literature dan presjek najvažnijih činjenica i smisleno oblikovana cjelina od općeg prema specifičnom. Nakon povijesnog pregleda i definiranja poduzeća i poduzetnika, rad se bavi rastom poduzeća, nabraja i opisuje strategije rasta. U opisivanju je dan objektivni i generalni pregled te se nameće pitanje budućim istraživačima ove teme: Kako odrediti najuspješniju strategiju rasta?, ili Koja je formula uspjeha poduzeća?

Obzirom na aktualnost teme i mnogobrojna financijska sredstva potpore iz Europskih fondova, u Republici Hrvatskoj, raste i broj malih poduzetnika koji su često nedovoljno informirani o tržištu i njegovim zahtjevima pa smatram da je ovaj rad dobar uvod u to koliko je poduzetništvo široko, duboko i svestrano te da objašnjava kako ipak, ne može svatko biti uspješan poduzetnik. Potrebno je naročitu pozornost posvetiti edukacijama i obrazovanju poduzetnika i upoznavanju javnosti s poduzetništvom u državi i svijetu.

## 8. POPIS KORIŠTENE LITERATURE

### 8.1. KNJIGE

1. Allen, Kathleen R. (2006). *Growing and Managing a Small Business: An Entrepreneurial Perspective*. South-Western College Pub; 2nd edition.
2. Beckmann, M., Zeyen, A. (2014) Franchising as a strategy for combining small and large group advantages (logics) in social entrepreneurship: a Hayekian perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*
3. Dujanić, M., Buble, M., Dulčić Ž., (2005): *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb
4. Gašparović, V. (1996). *Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća*. Zagreb: Školska knjiga
5. Kim, W. C. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California management review*, 47(3), 105-121
6. Kolaković, M. (2006). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Sinergija: Zagreb
7. Kolaković, M. (2008). *Računovodstvo, revizija i financije*
8. Kotler, P., Kartajaya, H. i Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken, New Jersey, USA. John Wiley & Sons
9. Meyerson, D.E., Berger, A., Quinn, R. (2010) *Playing the field: implications of scale in the California charter school movement*. U: Bloom, P.N. and Skloot, E., ur., *Scaling Social Impact*, Palgrave Macmillan
10. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, New Jersey
11. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance*. New York: The Free Press
12. Renko, N. (2005). *Strategije marketinga*, Zagreb: Naklada Ljevak
13. Renko, N. (2009). *Marketing malih i srednjih poduzeća*, Zagreb: Naklada Ljevak
14. Renko, N. i Brečić, R. (2016). *Marketing for Small and Medium Sized Enterprises*. Zagreb, Republika Hrvatska. Školska knjiga
15. Sikavica, P. (1991). *Modeliranje organizacije strukture poduzeća*. Zagreb: Informator
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment. Teorija menadžmenta i*



veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia

17. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
  18. Sikavica, P., Novak, M. (2011). Poslovna organizacija. Zagreb: Školska knjiga
  19. Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb
  20. Thompson A., et.al. (2008). Strateški management. Zagreb: MATE
  21. Tidd, J. and Bessant, J. (2009). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Wiley
20. Žager, K. et al (2017). Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi; treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.

## 8. 2. ČLANCI

1. Blockley, L.; McDowell, K. (2010) Innovation drivers and barriers: Implications for innovators, imitators and regulators, *Journal of Payments Strategy & Systems*, Vol. 4. Issue 1, p26-41, 16p
2. Buble, M., Kružić D. (2006) Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Split [i. e.] Zagreb: RRIF Plus
3. Đorđević, Z., Dojčinović, L. i Salarić, D. (2012). Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća. *Učenje za poduzetništvo*, 2 (2), 95-101.
4. Harappa education (2022). Integration Strategy: Definition, Meaning And Examples. Dostupno na: <https://harappa.education/harappa-diaries/integration-strategy/>. Datum preuzimanja: 29. 5. 2022.
5. Gokce, Selman (2019). 8 Growth Strategy Examples from Iconic Companies. Dostupno na: <https://userguiding.com/blog/growth-strategy-examples/>. Datum preuzimanja: 29. 5. 2022.
6. Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica–sličnosti i razlike. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(1), 19-34.
7. Moorhouse, G. (2021). Business Diversification Strategy – The Best Examples. Dostupno na: <https://blog.shortcuts.uk.com/business-diversification-strategy-examples>. Datum preuzimanja: 30. 5. 2022.

8. Ožanić, M. (2011). Obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća. Učenje za poduzetništvo, 1 (1), 203-211

### 8. 3. INTERNET IZVORI

1. Enter, Entrepreneurship for Employment, Partnersko vijeće za tržište rada. Dostupno na: <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/7.Razvoj%20poduze%C4%87a%20i%20najva%C5%BEniji%20oblici%20poduze%C4%87a.pdf>. Datum preuzimanja: 22. 6. 2022.
2. Higherstudy.org (2020). Cooperative Strategy Advantages and Disadvantages; with Types. Dostupno na: <https://higherstudy.org/cooperative-strategy-advantages-and-disadvantages-with-types/>. Datum preuzimanja: 1. 6. 2022.
3. Isaković, S. (2011). Primijenjene strategije i modeli rasta malih i srednjih poduzeća, dostupno na: [https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/primijenjene\\_strategije\\_i\\_modeli\\_ra](https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/primijenjene_strategije_i_modeli_ra), datum preuzimanja: 4. 8. 2021.
4. Loi, T., Khan, A. (2012). Determinants of firm growth: evidence from Belgian companies, dostupno na: <http://www.thesis.net/Determinants/Determinants%20of%20firm%20growth%20Evidence%20from%20Belgian%20companies.pdf>, datum preuzimanja: 4. 8. 2021.
5. Mavar, L. (2014). Pojam poduzeća, članak na Internet portalu IUS-INFO, dostupno na: <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/19205>, datum pristupanja: 6. 4. 2021.
6. Narodne novine (2019). Zakon o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19), dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>, datum pristupanja: 6. 4. 2021.
7. Palameta, M. (2019). Determinante rasta poduzeća prerađivačke industrije u Republici Hrvatskoj. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
8. Starbucks (2022). O nama, dostupno na: <https://www.starbucksathome.com/hr/clanci>, datum preuzimanja: 19. 6. 2022.

9. Stojanović, S. (2015). Organizacija upravljanja i managementa kao elemenata organizacijske strukture. Sveučilište u Puli. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, dostupno na: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:265/preview>, datum pristupanja: 28. 8. 2021.

## POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Strategijske opcije na organizacijskoj razini, autorski rad prema (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008). .....	20
Slika 2. Ansoffova matrica strategijskih opcija, autorski rad prema Renko, 2005. ....	21
Slika 3. Matrica glavne korporacijske strategije, autorski rad prema (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008). .....	28
Slika 4. Životni ciklus poduzeća, autorski rad prema Škrtić, Mikić, 2011. <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
Slika 5. Etape procesa strateškog menadžmenta, autorski rad prema Buble i sur., 2005. ....	36
Slika 6. Sinergija temeljne ideologije i vizionarske budućnosti, autorski rad prema Buble i sur. (2005) .....	37
Slika 7. Ashridgeov model misije, autorski rad prema Buble i sur., 2005. ....	38
Slika 8. Klasifikacija razvojnih strategija (Buble, 2003). .....	42
Slika 9. Faze procesa primjene strategije, autorski rad prema (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008). .....	46
Slika 10. McKinseyey 7-S model menadžmenta, autorski rad prema (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008). .....	51
Tablica 1. Različite definicije poduzetništva kroz povijest (Kolaković, 2006) .....	11
Tablica 2. Što sve obuhvaća organizacijska strategija, autorski rad prema (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008). .....	19
Tablica 3. Strategije integracijskog rasta, autorski rad prema (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008). .....	24
Tablica 4. Usporedba temeljnih tipova strategije diversifikacije, autorski rad prema (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008). .....	25
Tablica 5. Obilježja i izazovi rane i kasne faze rasta poduzeća, autorski rad prema Đorđević, Dojčinović, Salarić, 2012. ....	31
Tablica 6. Osnovna strategijska pitanja (Sikavica i sur., 2004) .....	40
Tablica 7. Porterov model generičkih strategija, autorski rad prema (Porter, 1985) .....	43

Tablica 8. Pregled SWOT matrice i njenih elemenata, autorski rad prema Gonan Božac, 2008.

..... 48

Tablica 9. Tows matrica sa svim elementima, autorska izrada prema Gonan Božac, 2008. ... 49

## ŽIVOTOPIS PRISTUPNICE

<https://europa.eu/europass/hr>

**Ana Kreber** Uredi

**hrvatski**  
Osobni podaci ▾ Uredi

**Radno iskustvo** ⓘ

**Ekonomistica** Uredi Izbrisi  
Impress gradnja d.o.o.  
03/04/2018 – Trenutačno | Zagreb, Hrvatska  
Obračun plaća, usklada konto kartica, obrada i knjiženje putnih naloga i blagajne  
+ Dodaj radno iskustvo

**Obrazovanje i osposobljavanje** ⓘ

**bacc.oec. menadžmenta** Uredi Izbrisi  
Veleučilište Hrvatsko zagorje Krapina  
Šetalište hrvatskog narodnog preporoda 6, 49000, Krapina, Hrvatska  
<https://www.vhzk.hr/>

**Tehničar poštanskog i telekomunikacijskog prometa** Uredi Izbrisi  
Srednja škola Zlatar  
2007 – 2011

**Državni stručni ispit za višeg referenta** Uredi Izbrisi  
Općina Zlatar Bistrica  
2015 – 2016

**Stručna osposobljenost za obavljanje cestovnog prijevoza robe/putnika** Uredi Izbrisi  
Hrvatska obrtnička komora  
2019  
+ Dodaj stavku u obrazovanju i osposobljavanju

**Jezične vještine**

**Materinski jezik/jezici** Uredi / Dodaj  
hrvatski  
Materinski jezik

**Drugi jezici**

Njemački	engleski
<b>Slušanje</b> ● ○ ○ ○ ○ ○ A1 - Temeljni korisnik	<b>Slušanje</b> ● ● ● ○ ○ ○ B1 - Samostalni korisnik
<b>Čitanje</b> ● ● ○ ○ ○ ○ A2 - Temeljni korisnik	<b>Čitanje</b> ● ● ● ○ ○ ○ B1 - Samostalni korisnik
<b>Govorna interakcija</b> ● ○ ○ ○ ○ ○ A1 - Temeljni korisnik	<b>Govorna interakcija</b> ● ● ○ ○ ○ ○ A2 - Temeljni korisnik

The screenshot displays a user interface for language proficiency assessment. At the top, 'hrvatski' is listed as the 'Materinski jezik' (Native language). Below this, under 'Drugi jezici' (Other languages), there are two columns: 'Njemački' (German) and 'engleski' (English). Each column contains five skill categories: 'Slušanje' (Listening), 'Čitanje' (Reading), 'Govorna interakcija' (Speaking interaction), 'Govorna produkcija' (Speaking production), and 'Pisanje' (Writing). Each skill is represented by a row of five circles, with the first one filled, indicating a 'Temeljni korisnik' (Basic user) level. For German, the levels are A1 for all skills. For English, the levels are B1 for listening and reading, and A2 for speaking, writing, and grammar production. Below the language section is a 'Digitalne vještine' (Digital skills) section with a search bar and several tags: 'Internet', 'MS Office (Word Excel PowerPoint)', 'Rad na raunalu', 'Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer)', 'Društvene mreže', and 'Informacije i komunikacija (pretraivanje interneta)'. There are also 'Uredi' (Edit) and 'Izbriši' (Delete) icons.

## IZJAVA O AUTORSTVU

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Ana Kreber

**Matični broj studenta:** 04-023/19-1

**Naslov rada:** Upravljanje rastom i razvojem poduzeća

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---