

# STRATEGIJE RASTA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

---

Teskera, Filip

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:309920>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-07**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Filip Teskera

**STRATEGIJE RASTA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

Diplomski rad

Osijek, veljača 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Filip Teskera

## **STRATEGIJE RASTA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

Diplomski rad

**Kolegij: Strategije rasta malih i srednjih poduzeća**

JMBAG: 0010226442

e-mail: [tesfilip26@gmail.com](mailto:tesfilip26@gmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, veljača 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and business in Osijek  
University Graduate Study Entrepreneurial management and entrepreneurship

Filip Teskera

**GROWTH STRATEGIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED  
ENTERPRISES**


Graduate paper

Osijek, February 2024.

# IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: FILIP Teskeva

JMBAG: 0010226442

OIB: 69041301126

e-mail za kontakt: tes.filip.26@gmail.com

Naziv studija: PODZETNIČKI MENADŽMENT I PODZETNIŠTVO

Naslov rada: STRATEGIJE RASTA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Mentor/mentorica rada: PROF. DR. SC. SUNĐICA OBSEMAN PETERKA

U Osijeku, 8. veljače 2024. godine

Potpis Teskeva

## RIJEČI ZAHVALE

*Od srca se zahvaljujem svojoj obitelji i prijateljima na nesebičnoj i bezrezervnoj podršci tijekom cijelog akademskog puta. Ovaj uspjeh posvećujem svojoj obitelji koja mi je pomogla svladati svaki izazov tijekom studiranja, njihove riječi i djela su u meni budili motivaciju koja je bila nit vodilja ka ostvarenju cilja za što im nikada neću moći dovoljno zahvaliti.*

*Također, zahvalio bih se mentorici na svojoj podršci i savjetima u posljednje dvije godine. Hvala vam na Vašem pozitivnom stavu, nemjerljivoj stručnosti, bezrezervnoj podršci i pruženoj prilici kroz koju sam napredovao i ostvario jedan od životnih ciljeva.*

*Za kraj, zahvalio bih se sebi, svom karakteru i osobnosti koju sam nastojao i nastojat ću graditi na vjerodostojan, autentičan i moralan način. Tijekom životnog iskustva shvatio sam da su usponi i padovi zapravo dokaz pokušaja ostvarivanja postavljenih ciljeva u kojima se ogleda svrha života za svakog pojedinca. Smatram da u životu nije važno koliko si puta pao već koliko si puta ustao nakon neuspjeha i nastavio.*

*“Nije važno koliko jako možeš udariti, važno je koliko jak udarac možeš primiti i nastaviti ići dalje. Bit je u tome koliko možeš podnijeti i nastaviti dalje. Tako se pobjeđuje.”*

*Citat iz filma „Rocky“*

## SAŽETAK

Rast poduzeća jest pomak od trenutnog stanja u kojem se poduzeće nalazi do novog stanja koje je rezultiralo uspješno provedenim aktivnostima. Implikacije provedenih aktivnosti rasta utječu na vrijednost, prihode i rashode, zapošljavanje i druge indikatore poduzeća. Rast malih i srednjih poduzeća je kompleksan proces koji obuhvaća različite korake, odluke i procese. Kako bi poduzeće raslo, prvo se moraju definirati ciljevi rasta, a zatim odabrati strategije, koje će osigurati realizaciju postavljenih ciljeva. Razlikuju se dvije grupe strategija, a to su strategije unutarnjeg (organskog) rasta i strategije vanjskog (anorganskog) rasta. Strategije organskog/unutarnjeg rasta predstavljaju strategije rasta iz vlastitih resursa poduzeća. One obuhvaćaju: strategiju penetracije na tržište (gdje poduzeće nastoji povećati tržišni udio sa postojećim proizvodom na postojećem tržištu), strategije razvoja proizvoda (gdje poduzeće razvija novi proizvod (ili poboljšava postojeći) za postojeće tržište), strategije razvoja tržišta (gdje poduzeće uvodi postojeći proizvod na nova tržišta), te strategije diverzifikacije (koja predstavlja razvoj novih proizvoda na novim tržištima). S druge strane, strategije anorganskog/materijalnog rasta predstavljaju strategije u kojima se koriste resursi i izvan samog poduzeća i one obuhvaćaju horizontalnu i vertikalnu integraciju te diverzifikaciju (povezanu i nepovezanu). Kod horizontalne integracije dolazi do spajanje poduzeća na istim razinama lanca vrijednosti, a kod vertikalne integracije poduzeće preuzima drugo poduzeće koje se nalazi na različitim razinama lanca vrijednosti, ispred ili iza. Kod povezane diverzifikacije poduzeće ulazi u djelatnost koja je slična dosadašnjoj dok kod nepovezane diverzifikacije poduzeće ulazi u potpuno drugačiju djelatnost od postojeće. Svaka od navedenih strategija ima svoje prednosti i nedostatke koje ovise o trenutnoj performansi poduzeća, ali i o internom i eksternom okruženju u kojem se poduzeće nalazi. U empirijskom dijelu rada prikazani su primjeri konkretnih malih i srednjih poduzeća iz Hrvatske koja su rasla koristeći se različitim strategijama rasta.

**Ključne riječi:** *strategije rasta poduzeća, mala i srednja poduzeća, strategije organskog rasta, strategije anorganskog rasta*

## **ABSTRACT**

The growth of the company is a shift from the current state in which the company is located to the new situation that has resulted in successfully implemented activities. The implications of the growth activities carried out affect the value, revenue and expenditure, employment and other indicators of the enterprise. The growth of small and medium-sized enterprises is a complex process that encompasses various steps, decisions and processes. In order for the enterprise to grow, growth goals must first be defined, and then strategies must be selected, which will ensure the realization of the set goals. Two groups of strategies are distinguished, namely internal (organic) growth strategies and strategies of external (inorganic) growth. Organic/internal growth strategies represent growth strategies from the company's own resources. These include: a market penetration strategy (where the company seeks to increase market share with an existing product in the existing market), product development strategies (where the company develops a new product (or improves the existing one) for the existing market), and market development strategies (where the company introduces an existing product to new markets), and diversification strategies (which represents the development of new products in new markets). On the other hand, inorganic/material growth strategies represent strategies in which resources are used outside the company itself and they include horizontal and vertical integration and diversification (related and unrelated). With horizontal integration, there is a merger of companies at the same levels of the value chain, and in vertical integration, the company takes over another company located at different levels of the value chain, in front of or behind. In the case of related diversification, the company enters into an activity that is similar to the previous one, while in the case of unrelated diversification, the company enters into a completely different activity from the existing one. Each of these strategies has its advantages and disadvantages that depend on the current performance of the company, but also on the internal and external environment in which the company is located. The empirical part of the paper presents examples of concrete small and medium-sized enterprises from Croatia that grew using different growth strategies.



**Keywords:** *growth strategies of enterprises, small and medium-sized enterprises, organic growth strategies, inorganic growth strategies*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. METODOLOGIJA RADA.....	2
2.1. Predmet istraživanja.....	2
2.2. Metode istraživanja.....	2
2.3. Izvori istraživanja .....	2
2.4. Ciljevi istraživanja .....	2
3. MALA I SREDNJA PODUZEĆA I NJIHOVA VAŽNOST ZA GOSPODARSTVO .....	3
3.1. Pojmovno određenje malih i srednjih poduzeća .....	3
3.2. Značaj malih i srednji poduzeća u gospodarstvu .....	4
3.2.1. Značaj malih i srednjih poduzeća u Europskoj uniji.....	5
3.2.2. Značaj malih i srednjih poduzeća za Republiku Hrvatsku.....	6
3.3. Rast poduzeća .....	11
3.3.1. Razlika rasta i razvoja .....	12
3.4. Faze razvoja poduzeća .....	13
3.4.1. Faza uvođenja .....	13
3.4.2. Faza rasta.....	13
3.4.3. Faza zrelosti .....	14
3.4.4. Faza opadanja.....	15
3.5. Ciljevi rasta poduzeća.....	16
3.7. Izazovi rasta poduzeća .....	19
4. STRATEGIJE RASTA PODUZEĆA .....	21
4.1. Strategije unutarnjeg (organskog) rasta .....	21
4.1.1. Penetracija na tržište („Osvajanje tržišta“) .....	22
4.1.2. Razvoj tržišta.....	23
4.1.3. Razvoj proizvoda .....	24

4.1.4. Diverzifikacija.....	26
4.2. Strategije vanjskog (anorganskog) rasta .....	26
4.2.1. Horizontalna integracija.....	26
4.2.2. Vertikalna integracija.....	27
4.2.3. Diverzifikacija.....	30
4.3. Spajanja i akvizicije .....	35
4.3.1. Spajanje.....	35
4.3.2. Akvizicija.....	35
4.2.3 Razlike spajanja i preuzimanja .....	36
4.2.4. Motivi za akvizicije.....	36
4.2.5. (Ne)Prijateljske akvizicije.....	37
5. PREDNOSTI I NEDOSTATCI POJEDINIH STRATEGIJA RASTA PODUZEĆA.....	39
5.1. Prednosti i nedostaci strategija organskog rasta .....	39
5.2. Prednosti i nedostaci strategija vanjskog rasta .....	40
5.3. Odluka o najboljoj strategiji .....	42
6. ANALIZA STRATEGIJA RASTA PODUZEĆA NA PRIMJERIMA HRVATSKIH PODUZEĆA.....	43
6.1. Ferivi & Co d.o.o. ....	43
6.2. Apimel d.o.o. ....	45
6.3. Primacošped d.o.o.....	47
6.4. PharmaS d.o.o.....	48
6.5. Biovega d.o.o. ....	49
7. RASPRAVA.....	50
8. ZAKLJUČAK .....	51
LITERATURA .....	53
POPIS SLIKA .....	57
POPIS TABLICA.....	58



## 1. UVOD

Vlasnici malih i srednjih poduzeća često moraju biti inovativni, hrabri i jako dobro umreženi, agilni i skloni kreativnom razmišljanju i rješavanju problema, a sve kako bi njihovo poduzeće opstalo u tržišnim uvjetima koji su često vrlo izazovni, posebno za ova poduzeća, čiji su resursi ograničeni i manji u odnosu na velika poduzeća. Upravo zbog toga, rast poduzeća je vrlo izazovna i teška faza razvoja poduzeća i treba joj pristupiti s posebnom pažnjom, dobro se pripremiti i biti svjestan izazova, koje ona nosi. Kada poduzeće dobro posluje, ono prirodno počne rasti, ali taj rast treba znati i održati, vlasnike i menadžere malih i srednjih poduzeća treba usmjeriti kako bi se taj rast nastavio i kako bi njihova ulaganja bila održiva, ali i posavjetovati ih kada rast možda nije dobra opcija

Rad je podijeljen na osam poglavlja. Prvim, uvodnim poglavljem čitatelja se uvodi u rad. U drugom poglavlju opisana je metodologija rada kojom su obuhvaćeni predmet rada, izvori istraživanja, ciljevi i korištene metode. U trećem poglavlju govori se o rastu poduzeća i važnosti ovakvih poduzeća za gospodarstvo. U četvrtom poglavlju razmatraju se strategije rasta poduzeća. U petom poglavlju analiziraju se prednosti i nedostaci pojedinih strategija rasta. Šesto poglavlje donosi analizu strategija rasta na primjerima poduzeća u Hrvatskoj. Sedmo poglavlje je rasprava, a osmo zaključak. Na kraju rada nalazi se popis literature te ostali prilozi.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Ovo poglavlje obuhvaća predmet istraživanja, metode istraživanja, izvore istraživanja i ciljeve rada.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada su strategije rasta malih i srednjih poduzeća. U radu je prvo dana teorijska podloga, koja doprinosi razumijevanju tematike i predmeta istraživanja rada. U empirijskom dijelu rada dani su primjeri različitih strategija rasta malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

### **2.2. Metode istraživanja**

Prilikom pisanja rada, upotrijebljene su sljedeće metode: metoda deskripcije i kompilacije, induktivna i deduktivna metoda (Zelenika, 1998). Induktivna je metoda primjena induktivnog načina zaključivanja gdje se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu. Deduktivna je metoda sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja gdje se iz općih sudova izvode pojedinačni. Metoda kompilacije odnosi se na preuzimanje tuđih zaključaka iz znanstveno istraživačkih radova. U empirijskom dijelu rada, kako bi se poduzeća razvrstala prema strategijama rasta, upotrijebljena je metoda klasifikacije u kojoj se opći pojam dijeli na posebne u okviru njegova opsega kao i metode analize te sinteze Kao što je razvidno, u radu su uglavnom korišteni sekundarni izvori podataka, primjerice mrežni izvori, znanstveni članci, i dr.

### **2.3. Izvori istraživanja**

S obzirom da se radi o vrlo aktualnoj i važnoj tematici, brojni su članci i znanstvena istraživanja na ovu temu. Izvori podataka, koji su se koristili u ovom diplomskom radu su znanstveni i stručni članci, knjige, te brojni Internet izvori.

### **2.4. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja je upoznati se sa različitim strategijama rasta malih i srednjih poduzeća, razumjeti njihove razlike, te opisati prednosti i nedostatke svake od obrađenih strategija rasta. Cilj rada je i pokazati primjenu svake od navedenih strategija na primjerima malih i srednjih poduzeća iz Hrvatske.

### 3. MALA I SREDNJA PODUZEĆA I NJIHOVA VAŽNOST ZA GOSPODARSTVO

Ovo poglavlje govori o malim i srednjim poduzećima, njihovoj važnosti i utjecaju na gospodarski rast, mogućnostima rasta malih i srednjih poduzeća, ciljevima koje poduzetnici trebaju postaviti kako bi poduzeće raslo, izazovima s kojima se suočavaju vlasnici malih i srednjih poduzeća na putu rasta, te načinima na koje poduzeće može rasti kao i kvantitativnim i kvalitativnim indikatorima rasta koje poduzetnici trebaju uzeti u obzir kako bi mogli pratiti rast poduzeća.

#### 3.1. Pojmovno određenje malih i srednjih poduzeća

Mala i srednja poduzeća čine 99% ukupnih poduzeća u Europskoj uniji (Europski parlament, 2023) i zapošljavaju 65 % ukupno zaposlenih (Cepor, 2022), što govori o važnosti ovog sektora za gospodarstvo u cjelini. S obzirom da se ova poduzeća susreću s nizom specifičnih problema i potrebna im je pomoć u vidu različitih potpora važno je jasno definirati ova poduzeća. Kako sva poduzeća u Europskoj uniji djeluju na jedinstvenom tržištu, važno je definiciju veličine poduzeća temeljiti na jednakim kriterijima na cijelom području EU. Kriteriji se odnose na broj zaposlenika, godišnji promet i ukupnu godišnju bilancu. Bitno je naglasiti da gornje granice kriterija prema kojima se klasificiraju mikro, mala i srednja poduzeća podržavaju graničnu vrijednost do 250 zaposlenih, godišnji promet do 50 milijuna eura i ukupnu godišnju bilancu do 43 milijuna eura (Europska komisija, 2020.).

*Tablica 1 Klasifikacija MSP prema Europskoj komisiji*

Vrsta poduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji promet (EUR)	Ukupna godišnja bilanca (EUR)
<b>Mikro</b>	10	2.000.000,00	2.000.000,00
<b>Mala</b>	50	10.000.000,00	10.000.000,00
<b>Srednja</b>	250	50.000.000,00	43.000.000,00

Izvor: obrada autora prema vodiču za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, 2020.

Dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf> [Pristup:

8.1.2024.]

Kako bi se poduzeće klasificiralo u neku od skupina (mikro, malo ili srednje), ono mora ispunjavati kriterij broja zaposlenika te kriterij godišnjeg prometa ili ukupne godišnje bilance što bi značilo da nije potrebno zadovoljiti oba uvjeta (godišnji promet ili ukupnu godišnju bilancu) već jedan od njih. Takvo pravilo je strukturirano vodeći se argumentom da poduzeća koja se bave trgovinom i distribucijom po prirodi svoje djelatnosti imaju veći promet nego poduzeća koja se bave proizvodnjom. Danim izborom između ispunjavanja kriterija godišnjeg prometa ili ukupne godišnje bilance osigurava se pravično postupanje prema malim i srednjim poduzećima koja se bave različitim djelatnostima (Europska komisija, 2020.).

Republika Hrvatska također primjenjuje definiciju malih i srednjih poduzeća koja je dana od strane Europske komisije. U Hrvatskoj, Zakon o računovodstvu, kao i Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva definiraju poduzeća, prema njihovoj veličini i daje kriterije za tu podjelu, ali su te podjele u skladu s definicijama Europske komisije. Prema Zakonu o računovodstvu, poduzeća se dijele na mikro, mala, srednja i velika prema iznosu ukupne aktive, iznosu prihoda i prosječnom broju radnika tijekom poslovne godine, što je prikazano u *tablici 2*

*Tablica 2 Kriteriji za podjelu poduzeća u Hrvatskoj*

Veličina poduzeća	Granični pokazatelji		
	Ukupna aktiva [EUR]	Prihod [EUR]	Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine
<b>Mikro</b>	350.000,00	700.000,00	10
<b>Mala</b>	4.000.000,00	8.000.000,00	50
<b>Srednja</b>	20.000.000,00	40.000.000,00	250

Izvor: obrada autora prema Zakonu o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23

Kako bi se poduzeće klasificiralo prema određenom kriteriju u neku od ovih grupa, ono ne smije prelaziti granične pokazatelje u dva od tri navedena uvjeta, s tim da također ne pripadaju u "niže" klase (npr. za mala poduzeća, to znači da ne pripadaju u mikro poduzeća). prikaz. U nastavku rada će se prema ovom kriteriju razmatrati mala i srednja poduzeća.

### **3.2. Značaj malih i srednji poduzeća u gospodarstvu**

Nakon definiranja ključnih parametara prema kojima se definiraju mikro, mala i srednja poduzeća, potrebno je prikazati njihov značaj za funkcioniranje cjelokupnog gospodarstva Europske unije u čijem članstvu participira Republike Hrvatske.



### **3.2.1. Značaj malih i srednjih poduzeća u Europskoj uniji**

Značaj malih i srednjih poduzeća u Europskoj uniji proizlazi primarno iz njihovog broja. Mala i srednja poduzeća u Europskoj uniji zapošljavaju oko dvije trećine ukupne radne snage te otvaraju 85% svih novih radnih mjesta u Europskoj uniji djelujući na tržištu s oko 450 milijuna potrošača (Europska komisija). Također, mala i srednja poduzeća obuhvaćaju oko 99% ukupnog broja poduzeća, a predstavljaju važan izvor inovativnosti, koja je važna za konkurentnost poduzeća i gospodarstva u cjelini. S obzirom na to, cilj je Europske unije osigurati niz mjera i politika, koje su prilagođene potrebama ovih poduzeća, te učiniti Europu privlačnom za osnivanje i poslovanje malih i srednjih poduzeća (Europski parlament, 2023).

Vlasnici malih i srednjih poduzeća koja obavljaju svoju djelatnost na razini Europske unije susreću se sa dva ključna izazova na koje je potrebno adekvatno odgovoriti, a ona su; osiguranje konkurentnosti i prilagođavanje promjenama u okruženju. Europska unija, svjesna značaja malih i srednjih poduzeća nastoji osigurati uvjete za inovativnost koja će poduzećima osigurati konkurentsku prednost te pridaje sve veću pozornost razvojnim politikama usmjerenim malim i srednjim poduzećima te razvoju poduzetničkog kapaciteta društva u cjelini (Nanić, A., 2013.)

Budući da su mala i srednja poduzeća okosnica gospodarskog rasta Europske unije, osmišljen je „COSME“ program – Europe's programme for small and medium sized enterprises, koji je namijenjen isključivo malim i srednjim poduzećima putem kojeg se nastoji promicati inovativnost, održiv rast, prekogranična suradnja te internacionalizacija poslovanja. Prema Ministarstvu regionalnog razvoja i fondova Europske unije (2014.) ciljevi „COSME“ programa podržavaju sljedeće aspekte:

- olakšavanje pristupa financiranju za mala i srednja poduzeća (MSP)
- stvaranje okruženja koje je pogodno za stvaranje i rast gospodarstva
- poticanje poduzetničke kulture u Europi
- povećanje održive konkurentnosti EU tvrtki
- pomaganje malim poduzećima da rade izvan svoje matične zemlje i poboljšanje njihovog pristupa tržištima

Temeljem navedenih ciljeva nastoji se dodatno osnažiti rast malih i srednjih poduzeća uz istovremeno osiguranje stabilnosti poslovanja, poticanje internacionalizacije, osiguravanje adekvatnog okruženja za rast kao i poticanje konkurentnosti koja će svakako pridonijeti razvoju gospodarstva u Europskoj uniji.

Sukladno Godišnjem izvješću o malim i srednjim poduzećima (Europska komisija, 2023), broj poduzeća u državama članicama u 2022. godini dosežao je gotovo do 25 milijuna. Od gotovo 25 milijuna poduzeća, njih 99,8% klasificirana su kao mikro, mala i srednja poduzeća između kojih je 93,5% imalo manje od 10 zaposlenih, 5.5% poduzeća zapošljavalo je do 50 djelatnika, 0,8% poduzeća zapošljavalo je do 250 djelatnika.

*Tablica 3 Statistički podatci za MSP u Europskoj uniji-2022.*

Veličina	Poduzeća		Dodana vrijednost <sup>1</sup>		Zaposlenici	
	broj	%	U bilijunima eura	%	broj	%
<b>Mikro poduzeća</b>	22.744.173	93.5	1419.4	18,6	38.790.351	29,4
<b>Mala poduzeća</b>	1.332.200	5.5	1259,8	16,5	25.602.334	19,4
<b>Srednja poduzeća</b>	204.786	0,8	1266.5	16,6	20.493.722	15,5
<b>Ukupan broj MSP</b>	<b>24.281.159</b>	<b>99,8</b>	<b>3945.8</b>	<b>51,8</b>	<b>84.886.407</b>	<b>64,4</b>
<b>Velika poduzeća</b>	43.112	0,2	3673.8	48,2	46.918.978	35,6

Izvor: obrada autora prema Godišnjem izvješću o malim i srednjim poduzećima (2023).

Dostupno na: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2023-08/Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%202023\\_FINAL.pdf](https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2023-08/Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%202023_FINAL.pdf)

[Pristup:14.1.2024.]

Kako je predstavljeno u *tablici 3*, nedvosmisleno je uočljiv utjecaj malih i srednjih poduzeća na gospodarstvo Europske unije koji ponajprije proizlazi iz njihove brojnosti od 24.281.159 milijuna mikro, malih i srednjih poduzeća, a osobito s aspekta zapošljavanja jer mikro, mala i srednja poduzeća zapošljavaju gotovo 85 milijuna ljudi i stvaraju dodanu vrijednost od 3945.8 bilijuna eura. Iz svega navedenog može se zaključiti kako mala i srednja poduzeća predstavljaju nositelje razvoja gospodarstva Europske unije, a ona generiraju nova radna mjesta, stvaraju inovacije koje im osiguravaju konkurentsku prednost i gospodarsku dinamičnost.

### **3.2.2. Značaj malih i srednjih poduzeća za Republiku Hrvatsku**

Kako u Europskoj uniji, tako i u Republici Hrvatskoj, mala i srednja poduzeća reprezentiraju većinu ukupnog broja registriranih i aktivnih poduzeća. Mala i srednja poduzeća generiraju i nova radna mjesta, te na taj način utječu na povećanje zaposlenosti, pridonose povećanju proizvodnje, a vlastitim su inovacijama kojima osiguravaju konkurentsku prednost pokretači rasta i razvoja gospodarstva. Zbog svega navedenog Republika Hrvatska posvećuje veliku pažnju razvoju poticajnog poduzetničkog okruženja, koje će doprinijeti razvoju stabilnosti

<sup>1</sup>) Dodanu vrijednost čini bruto prihod od poslovne djelatnosti usklađen uzimajući u obzir subvencije za poslovanje i neizravne poreze.

poslovanja i rasta malih i srednjih poduzeća, Značaj malih i srednjih poduzeća od izuzetne je važnosti za optimalno funkcioniranje hrvatskog gospodarstva čije se implikacije manifestiraju na životni standard građana.

*Tablica 4 Prosječna mjesečna neto plaća prema veličini poduzeća (2022)*

Veličina	Prosječna mjesečna neto plaća u HRK	Prosječna mjesečna neto plaća u EUR (tečaj konverzije 1 EUR=7,53450 HRK)
Mikro	4.970	659,63
Mali	6.759	897,07
Srednji	7.685	1019,97
Veliki	8.724	1157,87
<b>RH</b>	<b>6.973</b>	<b>925,48</b>

Izvor: Fina (2023). Prosječna mjesečna neto plaća obračunata zaposlenima kod poduzetnika u 2022. godini. Dostupno na: <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2022.-godini-razvrstani-po-velicini> [Pristup:14.1.2024.]

Tablica 4 prikazuje mjesečne neto plaće djelatnika prema veličini poduzeća. Najmanji iznos plaća imaju zaposlenici u mikro poduzećima a ona iznosi 4.970 kuna (659,69 €), što je manje od prosjeka Republike Hrvatske koji je jednak 6.973 kuna (925,48 €), a najveći iznos plaća primaju zaposlenici u velikim poduzećima 8.724 kune (1157,87 €). Ovakav podatak nije iznenađujući s obzirom da mikro poduzeća tek nastoje razviti vlastito poslovanje kako bi zauzeli veći tržišni udio i ostvarili bolje poslovne performanse. Vlasnici takvih poduzeća svoj fokus moraju usmjeriti na strategije rasta kako bi poslovanje poduzeća generiralo optimalne poslovne performanse koje su vidljive u financijskim pokazateljima poduzeća.

Prema Fina (2023.) u 2022. godini poslovalo je 150.846 poduzetnika te je također, najveći udio mikro poduzetnika koji zauzima 89,2% odnosno 134.587 poduzeća. Udio malih poduzeća je 9,3% (14.102), a udio srednjih poduzeća 1,2% (1.753). Preostali udio otpada na velika poduzeća, a on iznosi 0.3% odnosno 404 velika poduzeća.

*Tablica 5 Financijski rezultati poslovanja poduzetnika (2022.) – Iznosi u milijunima*

Opis	Ukupno	Mikro	Mali	Srednji	Veliki
Broj poduzetnika	150.846	134.587	14.102	1.753	404
Broj zaposlenih	996.213	273.576	266.262	186.708	269.667

Ukupni prihodi u HRK	1.098.831	131.842	251.201	223.417	492.372
Ukupni prihodi u €	145.840	17.498	33.340	29.653	65.349
Ukupni rashodi u HRK	1.038.538	130.918	232.477	205.494	469.648
Ukupni rashodi u €	137.838	17.376	30.855	27.274	62.333
Dobit razdoblja u HRK	74.972	15.597	19.952	16.754	22.669
Dobit razdoblja u €	9.950	2.070	2.648	2.224	3.009
Gubitak razdoblja u HRK	28.089	16.373	4.813	1.635	5.268
Gubitak razdoblja u €	3.728	2.173	639	217	699
Konsolidirani financijski rezultat – dobit ili gubitak razdoblja u HRK	46.884	<b>-776</b>	<b>15.139</b>	<b>15.119</b>	<b>17.401</b>
Konsolidirani financijski rezultat – dobit ili gubitak razdoblja u €	6.223	-103	2.009	2.007	2.310
Bruto investicije samo u novu dugotrajnu imovinu u HRK	34.381	2.867	5.261	5.776	20.476
Bruto investicije samo u novu dugotrajnu imovinu u €	4.563	381	698	767	2.718

Izvor: Fina, 2023. Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022. godini - razvrstani po veličini  
Dostupno na: <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2022.-godini-razvrstani-po-velicini> (Pristup:7.1.2024.)

U tablici postoje snažno utemeljeni empirijski argumenti kako su mikro, mala i srednja poduzeća od egzistencijalnog značaj za gospodarstvo i privredu Republike Hrvatske jer zapošljavaju gotovo trostruko više zaposlenika u odnosu na velika poduzeća te im time omogućuju određenu razinu životnog standarda, a ukupni su im prihodi veći u odnosu na velika poduzeća pa samim generiranjem prihoda, odnosno poslovnim djelovanjem značajno doprinose progresivnosti hrvatskog gospodarstva. Ipak, ova poduzeća su značajno ranjivija i imaju drugačije potrebe u odnosu na velika poduzeća, te im se treba posvetiti i odgovarajuća pažnja te ponuditi mjere i programe, koji će osigurati njihov rast i razvoj.

Bitno je napomenuti 2020. godinu u kojoj je poseban izazov bio zadržati radna mjesta s obzirom na pandemiju uzrokovanu korona virusom. „U malim poduzećima izgubljeno je oko 5.400 radnih mjesta, u srednjim poduzećima oko 3.000 radnih mjesta...“ (Has, 2022:17). Velika su poduzeća donekle amortizirala daljnji pad zaposlenosti. Prema ovome, neupitan je značaj doprinosa malih i srednjih poduzeća za hrvatsko gospodarstvo u cijelosti. „Sektor malih i srednjih poduzeća u 2020. godini zapošljavao je 72,1% od ukupnog broja zaposlenih te ostvario 58% ukupnog prihoda i 53% ukupnog izvoza realiziranog na razini Hrvatske“ (Has, 2022:19).

Tablica 6 Udio zaposlenosti, prihoda i izvoza u MSP-2020.

Veličina poduzeća	Udio zaposlenosti	Ukupan udio prihoda	Udio izvoza
<b>Mikro</b>	27,3%	13,1%	7,1%
<b>Mala</b>	25,8%	23,7%	20,4%
<b>Srednja</b>	19%	21,2%	25,5%

Izvor: Obrada autora prema Cepor (2022). Dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf> [Pristup: 14.1.2024.]

Bitno je istaknuti kako su mikro, mala i srednja poduzeća tijekom Covid-19 razdoblja bila okosnica gospodarske stabilnosti kao što je vidljivo u tablici 6 jer su podržala funkcioniranje gospodarstva Republike Hrvatske kroz udio zapošljavanja, ukupnih prihoda i izvoza.

Važno je istaknuti rasprostranjenost poduzeća po županijama Republike Hrvatske kako bi se dobio uvid o razvijenosti poduzetničkog okruženja pojedine županije, odnosno poduzetih mjera i politika čije su implikacije vidljive na razini poduzetničke aktivnosti pojedine županije.

Tablica 7 Rezultati poslovanja poduzetnika po županijama (2022)

Naziv županije	Broj poduzetnika	Rang	Broj zaposlenih	Rang	Prosječna mjesečna neto plaća u € (tečaj konverzije 1€=7,53450 HRK)	Rang	Ukupni prihodi u EUR – iznosi u tisućama	Rang
Grad Zagreb	50.012	1	379.000	1	1060	1	71.094.343	1
Istarska	12.402	3	54.637	5	944	3	6.093.144	6
Zagrebačka	10.356	5	69.929	3	956	2	11.419.565	2
Primorsko-goranska	12.256	4	67.278	4	884	6	7.636.112	4
Osječko-baranjska	6.421	6	44.788	6	768	16	5.284.710	7
Zadarska	5.991	7	27.598	9	818	13	2.975.026	10
Varaždinska	4.673	8	44.714	7	839	8	4.871.832	8
Vukovarsko-srijemska	2.471	15	20.435	12	733	18	6.701.373	5
Dubrovačko-neretvanska	4.577	9	21.544	11	851	7	1.945.170	14

Međimurska	3.748	10	29.553	8	830	11	2.981.027	9
Krapinsko-zagorska	2.745	12	21.719	10	837	9	2.427.036	11
Karlovačka	2.594	14	18.840	15	892	5	2.024.341	13
Splitsko-dalmatinska	16.636	2	86.606	2	784	14	9.203.503	3
Koprivničko-križevačka	2.101	18	18.685	16	906	4	2.230.976	12
Brodsko-posavska	2.388	17	20.231	13	832	10	1.902.421	15
Ličko-senjska	1.065	21	5.378	21	723	19	628.008	21
Sisačko-moslavačka	2.679	13	18.903	14	753	17	1.886.463	16
Bjelovarsko-bilogorska	2.444	16	15.180	17	721	20	1.507.739	17
Šibensko-kninska	2.908	11	13.344	18	827	12	1.261.596	18
Virovitičko-podravska	1.310	19	9.375	19	699	21	939.308	19
Požeško-slavonska	1.069	20	8.476	20	781	15	826.234	20
<b>Republika Hrvatska</b>	<b>150.846</b>	<b>-</b>	<b>996.213</b>	<b>-</b>	<b>925</b>	<b>-</b>	<b>145.839.928</b>	<b>-</b>

Izvor: Fina (2023). Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022. godini, po županijama.

Dostupno na: <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2022.-godini-po-zupanijama> [Pistup:13.1.2024.]

Srazmjerno *tablici 7*, najveći broj poduzeća ima sjedište u gradu Zagrebu, koja su, prema Fina (2023) u 2022. godini ostvarili 48,7% ukupnih prihoda svih poduzetnika u Republici Hrvatskoj. Sukladno navedenom, može se reći kako poduzetnici na teritoriju grada Zagreba generiraju gotovo polovicu prihoda od ukupnog broja poduzetnika u Republici Hrvatskoj te je njihov značaj za funkcioniranje cjelokupnog gospodarstva Republike Hrvatske od neizmjerne važnosti. Sa druge strane, najmanja poduzetnička aktivnost zabilježena je u Požeško-slavonskoj županiji. Sukladno navedenom, važno je istaknuti kako je potrebno usmjeriti politike i mjere prema povećanju poduzetničke aktivnosti lošije rangiranih županija kako bi se povećao broj poduzeća koje imaju sjedište u Požeško-slavonskoj županiji i ostalim lošije rangiranim županijama i kako bi se u konačnici reducirao nesrazmjer u poduzetničkoj aktivnosti između županija.

Vlada Republike Hrvatske (2021), kroz Nacionalnu razvojnu strategiju od 2020. do 2030. godine definirala je prioritete javnih politika koje će pridonijeti razvoju poduzetništva i obrta. Prioriteti javnih politika su sljedeći:

- administrativno rasterećenje i digitalizacija poslovanja
- uspostava potpornih financijskih modela za razvoj poticajnog poslovnog okruženja
- podrška rastu produktivnosti malih i srednjih poduzetnika
- razvoj poslovne i istraživačke infrastrukture
- podrška ženskom poduzetništvu i poduzetničkoj aktivnosti žena

- podrška razvoju društvenog poduzetništva
- razvoj i komercijalizacija novih proizvoda i usluga malih i srednjih poduzetnika
- jačanje izvoznih potencijala i podrška u internacionalizaciji poslovanja
- poticanje cjeloživotnog obrazovanja, samozapošljavanja i stjecanja poduzetničkih kompetencija.

Provedbom navedenih prioriteta namijenjenih razvoju poduzetništva, producirat će se veći stupanj poduzetničke aktivnosti na razini cijele Republike Hrvatske. Bitno je istaknuti kako jedinice regionalne i lokalne samouprave, odnosno županije i općine moraju integrirati navedene prioritete u vlastite strategije poticanja poduzetništva kako bi producirali veći stupanj poduzetničke aktivnosti svoje općine ili županije te na taj način reducirali razlike u poduzetničkoj aktivnosti između hrvatskih županija.

### **3.3. Rast poduzeća**

Rast poduzeća faza je u životnom ciklusu svakog poduzeća – ona vodi ka realizaciji cilja, pomak, koji se manifestira u rastu prihoda, broja zaposlenih, troškova, profita i drugih pokazatelja. Tijekom vođenja rasta poduzeća, poduzetnik bi trebao biti vrlo pažljiv kako bi poduzeće proveo kroz proces rasta koji će generirati željeni ishod, koji se najčešće ogleda u rastu profitabilnosti poduzeća. Rast podrazumijeva i interne promjene u poduzeću koje će se manifestirati na eksternu prepoznatljivost poduzeća, a odnose se na povećanje proizvodnje i prodaje, zauzimanje većeg tržišnog udjela, ostvarivanje veće razine profitabilnosti poduzeća i slično (Gašparović 1996.).

Sikavica i Novak (2011;533) rast poduzeća opisuju kao vrstu organizacijske promjene koja se događa u poduzeću, a takve se promjene odnose na proces modificiranja postojeće organizacije te su uvjetovane faktorima koji se definiraju kao organizacijski čimbenici, a takvi faktori mogu biti interni i eksterni.

„Kvalitativna dimenzija rasta poduzeća određuje se usporedbom stope rasta osnovnih financijskih pokazatelja s konkurentnim poduzećima, ali i ukupnim rastom djelatnosti kojom se poduzeće bavi“ (Dvorski i Kovšca, 2011:26). Iz navedenog se logički može zaključiti da poduzeće raste sukladno rastu njegovih financijskih pokazatelja koji se mogu uspoređivati sa konkurencijama.

„Rast dobiti temelj je daljnjeg rasta poduzeća, odnosno stečenim se financijskim sredstvima omogućava dugoročni rast i održivo poslovanje poduzeća“ (Žager i sur., 2017: 41). Povećanjem

proizvodnje trebala bi se povećati i dobit poduzeća, međutim, to nije pravilo. Povećanjem proizvodnje, dobit će rasti onda kada je rast troškova manji od rasta prihoda od prodaje.

„Rast vrijednosti poduzeća označava povećanje vrijednosti imovine poduzeća“ (Škrtić i Mikić, 2011: 17). Logičkim slijedom misli, rast predstavlja povećanje vrijednosti imovine poduzeća koja generira snagu poduzeća i manifestira se na tržišnu etabliranost poduzeća.

Rast broja zaposlenih također se može razmatrati kao značajan pokazatelj rasta poduzeća, a broj zaposlenih je i jedan od kriterija za svrstavanje poduzeća u određenu kategoriju veličine poduzeća. „Broj zaposlenih u poduzeću temeljni je pokazatelj veličine poduzeća, naročito s gledišta oblikovanja organizacijske strukture poduzeća i to stoga što o broju zaposlenika ovisi dubina podjele rada, broj organizacijskih razina, broj i struktura organizacijskih jedinica, način organizacije radnih mjesta i sl.“ (Sikavica, 1991:53).

Inovativnost je nova odrednica rasta poduzeća. Loi i Khan (2012) predlažu mjerenje inovativnosti kao vrijednosti nematerijalne imovine (npr. patenata, licenci i sl.). Osim toga, smatraju da je korelacija između rasta i inovacija jača u manjim poduzećima, s obzirom na to da manja poduzeća još ne mogu koristiti strategije kao što su rast putem spajanja ili preuzimanja. Zbog toga inovacije imaju ključnu ulogu kod rasta manjih poduzeća, omogućuju im prepoznatljivost, konkurentsku prednost i značaj na tržištu.

Gašparović (1996), prilikom razmatranja rasta poduzeća, sugerira kako bi u obzir trebalo uzeti i veličinu poduzeća, upravljanje opskrbnim lancima, vrstu organizacijske strukture, i drugo. U konačnici, generalno gledajući, rast se može definirati kao povećanje sposobnosti poduzeća da proizvodi više proizvoda ili usluga.

### **3.3.1. Razlika rasta i razvoja**

Bitno je istaknuti razliku između rasta i razvoja poduzeća. S jedne strane, rast poduzeća predstavlja kvantitativni pomak poduzeća, odnosno rast poduzeća je egzaktan aspekt koji se može mjeriti prema odabranim parametrima. Prema Gašparoviću (1996.) rast se može mjeriti kroz broj zaposlenih, dobit, veličinu poduzeća, obujam proizvodnje i sličnim brojčanim pokazateljima. Sukladno navedenom, rast poduzeća jest proces koji se najčešće prati kvantitativnim parametrima, odnosno parametrima koji se mogu iskazati u brojčanim jedinicama (dobit, obujam proizvodnje, broj zaposlenih i dr.) . S druge strane razvoj poduzeća podijeljen je u faze te on predstavlja kvalitativnu dimenziju rasta poduzeća što bi značilo da se ne može iskazati u brojčanim jedinicama. Faze razvoja poduzeća mogu se podijeliti na: 1) faza uvođenja; 2) faza rasta; 3) faza zrelosti; 4) faza opadanja (Đorđević i sur., 2012). Takve faze predstavljaju korake koje poduzeće prolazi od vlastitog rođenja do prestanka djelovanja.



Sukladno navedenom može se konstatirati da je rast poduzeća faza u razvoju poduzeća, odnosno u životnom ciklusu poduzeća.

### **3.4. Faze razvoja poduzeća**

Faze razvoja poduzeća mogu se podijeliti na: 1) faza uvođenja; 2) faza rasta; 3) faza zrelosti; 4) faza opadanja (Đorđević i sur., 2012). Svaka od navedenih faza izuzetno je bitna za rast poduzeća i stabilnost poslovanja. Bitno je istaknuti kako faza opadanja nije nužna faza sa kojom se poduzeće mora susresti ukoliko rukovodstvo organizacije isplanira kvalitetnu strategiju za daljnji razvoj u fazi zrelosti.

#### **3.4.1. Faza uvođenja**

Inicijalna faza razvoja poduzeća jest faza uvođenja. Tijekom faze uvođenja nastoji se implementirati poslovna ideja te pokrenuti poslovni pothvat, odnosno poduzeće. Tijekom takve faze osmišljava se budući izgled, način vođenja i izvori financiranja. Ključne karakteristike spomenute faze su neograničena energija i neiscrpna volja poduzetnika za pronalaskom resursa koji su potrebni za početak životnog ciklusa poduzeća. Faza uvođenja počiva ne pretpostavci da su poduzetnici, odnosno osnivači koji jedini implementiraju sve aktivnosti za poslovanje poduzeća, a glavni im izazov predstavlja stvaranje sustava poslovanja (Đorđević i sur., 2012). Kako navode Škrtić i Mikić (2011) faza izgradnje, odnosno faza uvođenja jest temelj izgradnje poduzeća te obuhvaća ulaganja u osnovna i obrtna sredstva, izgradnju infrastrukture i zaposlenika, stvaranje organizacijske strukture poduzeća te istraživanje tržišta.

Barringer i Ireland (2010;436) navode da je glavni izazov sa kojim se susreće poduzeće u fazi uvođenja postaviti temelj koji će biti osnova za izgradnju veće organizacije te osmisliti privlačan proizvod ili uslugu.

#### **3.4.2. Faza rasta**

Druga faza u razvoju poduzeća jest faza rasta koja je od egzistencijalne važnosti za napredak poduzeća. Ključan izazov u ovoj fazi jest poduzetnikovo suočavanje sa izazovima te stvaranje sustava koji će u budućnosti efikasno djelovati prilikom daljnjeg razvoja poduzeća. Faza rasta poduzeća dijeli se na rani i kasni rast (Đorđević i sur.,2012). Adizes (2019) navodi da je poduzetnikov fokus u ovoj fazi usmjeren na rezultate poslovanja. Iz navedenog razloga, poduzeću je potreban gotov novac kako bi uspješno mogao podmirivati svoje tekuće obveze, a sasvim je logičan slijed događaja da su poduzeća u navedenoj fazi orijentirana na prodaju.

Tijekom ranog rasta, poduzetnik treba usmjeriti pozornost na ljude, kontrolu i financiranje. Usmjeravanje pozornosti na ljude doprinijet će adekvatnoj pripremi zaposlenika koji će rasti zajedno s organizacijom. Rast poduzeća proporcionalan je rastu potrebe za specijalistima i profesionalnim menadžerima. Dio postojećih zaposlenika uspjeh će odgovoriti na izazove tijekom rasta i zauzet će nove pozicije u poduzeću, dok jedan dio zaposlenika to neće biti u mogućnosti, što može dovesti do udaljavanja između poduzetnika i dijela zaposlenika što često rezultira i umanjenom radnom motivacijom i neproduktivnošću spomenutog dijela zaposlenika. Kako bi poduzetnik spriječio potencijalno opasne situacije mora izgraditi motivacijsku organizacijsku kulturu te voditi ljude u skladu s vizijom poduzeća. Element kontrole jest vrlo bitan aspekt u fazi ranog rasta jer se sukladno rastu poduzeća povećava potreba za novcem pa poduzetnik mora svoju pažnju usmjeriti na kontrolu naplate potraživanja, upravljanje zalihama, odgodu plaćanja dobavljačima, upravljanje troškovima te treba biti u stanju razumjeti financijske performanse poduzeća. Financiranje rasta jest najvažniji element na kojem treba biti usmjerena poduzetnikova pažnja jer je novac pokretač cjelokupnog poslovanja poduzeća, a poduzeće treba gotov novac kako bi financiralo trenutni i budući rast te izbjeglo potencijalne opasnosti od krize (Đorđević i sur.,2012).

Tijekom planiranja kasnog rasta potrebno je usmjeriti pozornost na sljedeće aktivnosti u poduzeću: delegiranje, angažiranje profesionalaca i strateško planiranje. Tijekom početka poslovanja, poduzetnik obavlja sve zadatke i uključen je u sve aspekte poslovanja. Sukladno rastu poduzeća, poduzetnik preuzima funkciju upravljanja te dolazi do potrebe za delegiranjem zadataka što predstavlja jedan od većih izazova u rastu poduzeća, ali je ujedno i dugoročno rješenje, jer će u jednom trenutku nastati jaz između broja odluka koje poduzetnik mora donijeti, aktivnosti koje se moraju napraviti, te kvalifikacija i stručnosti poduzetnika. Angažiranje profesionalca nameće se kao adekvatno rješenje za reduciranje poduzetnikovih zadataka, odnosno njihovo delegiranje na profesionalnog menadžera koji je iskusniji i kvalificiraniji u vođenju rasta poduzeća u odnosu na poduzetnika (Đorđević i sur.,2012.). Strateško planiranje, ključ je rasta poduzeća jer se strateškim planiranjem postiže kvalitetnija usmjerenost organizacije i kvalitetnija koordinacija rada.

### **3.4.3.Faza zrelosti**

Barringer (2010) je okarakterizirao fazu zrelosti kao fazu u kojoj se rast poduzeća usporava, a samo poduzeće jest fokusirano na proširenja i zauzimanje novih tržišta. Fokus rukovodstva jest na efikasnijem upravljanju proizvodima i uslugama.

Đorđević i suradnici (2012) smatraju da u ovoj fazi dolazi do stabiliziranja novčanog tijeka i uspostavljanja marketinških i operativnih kanala. Također, spomenuti autori tvrde da je brend poduzeća tržišno prepoznatljiv te da je došlo idealno vrijeme za ekspanziju ili diverzifikaciju. U fazi zrelosti potrošačka svijest o brendu poduzeća je razvijena te ga potrošači razlikuju od konkurencije što se direktno manifestira na generiranje prihoda i važan je aspekt prepoznatljivosti poduzeća na tržištu.

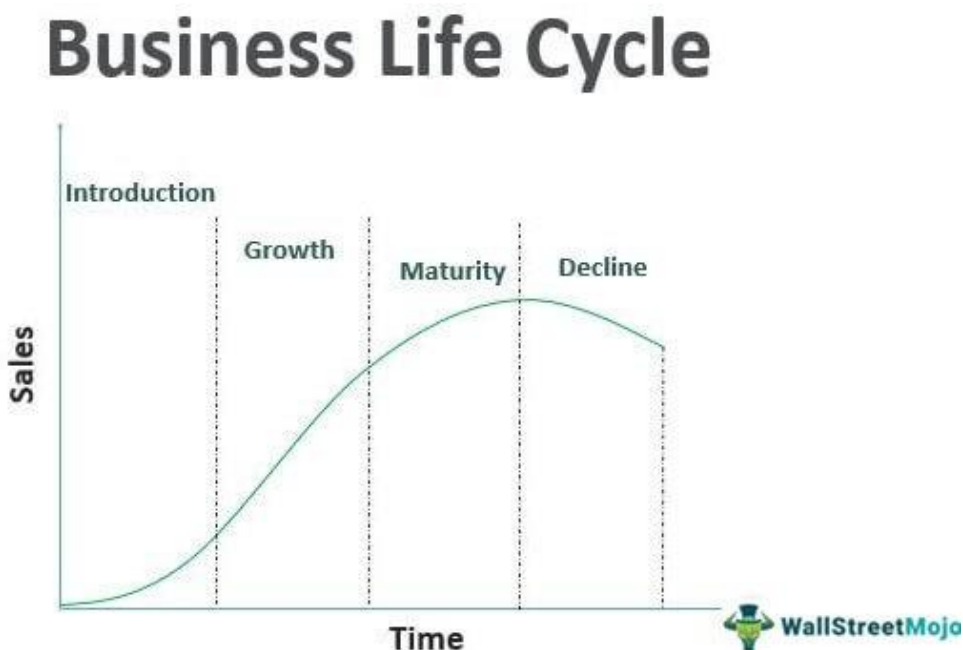
Česta greška koja se pojavljuje u promatranoj fazi je opuštanje vodstva, odnosno „managementa“ tima što dovodi do gubitka statusa i tržišnog boniteta zbog ne pronalaska inovativnih rješenja i daljnjeg istraživanja tržišnih potreba kao i izostanka borbe s konkurencijom (Škrtić, Mikić, 2011).

#### **3.4.4. Faza opadanja**

Tijekom faze opadanja, porast prodaje je postojan, ali je daljnja ekspanzija usporena. Rast poduzeća stagnira i usporava zbog organizacijskih promjena u financijskoj, strateškoj, strukturnoj i organizacijskoj dimenziji poslovanja. Bitna karakteristika faze opadanja jest da poduzeće štiti uspostavljenju poziciju na tržištu (Škrtić, Mikić, 2011.). Ključan aspekt za fazu opadanja, koju niti jedan poduzetnik ne predviđa u vlastitom poslovanju kako tvrde Đorđević i suradnici (2012) jest razviti strategiju koja će poduzeću omogućiti preživljavanje i ponovni rast. Od ključne je važnosti istražiti sve moguće prilike i odabrati onu alternativu koja će omogućiti preživljavanje poduzeća.

Barringer (2010) navodi da će proizvodi ili usluge poduzeća tijekom vremena biti ugroženi od strane proizvoda ili usluga konkurentskih poduzeća, odnosno supstituta. Tijekom navedene situacije, ključnu ulogu u preživljavanju organizacije ima rukovodstvo/poduzetnik koje na temelju svojih kompetencija i sposobnosti treba poduzeti adekvatne strategije i aktivnosti.

Slika 1 Životni ciklus poduzeća



Izvor: Peak Frameworks; Phases in business lifecycle; dostupno na: <https://www.peakframeworks.com/post/business-life-cycle>(pristup:7.1.2024.)

Slika 1 prikazuje životni ciklus poduzeća od faze uvođenja pa sve do faze opadanja. Vidljivo je kako su prihodi od prodaje najveći na granici između faze zrelosti i faze opadanja te ukoliko poduzeće ne poduzme nove korake u inovaciji vlastitog poslovanja koji su sukladni tržišnim potrebama i omogućuju ostvarenje konkurentske prednosti, prijeti joj faza stagnacije i u konačnici opadanje poslovnih performansi što može dovesti do nestanka poduzeća, odnosno prestanka obavljanja poslovne djelatnosti.

### 3.5. Ciljevi rasta poduzeća

„Cilj rasta poduzeća bi trebao biti jačanje, povećanje i rast onih kriterija koji su definirani kao ciljevi poslovanja“ (Gašparović, 1996: 62). Uobičajeni primarni ciljevi rasta poduzeća su osiguranje kontinuiranih prihoda za poduzeće, kao i stabilnost poslovanja. Osim toga, rast poduzeća svakako utječe na prepoznatljivost poduzeća pa se time otvara mogućnost privlačenja novih klijenata. Gašparović (1996) navodi da se najvažniji ciljevi rasta poduzeća očituju u rastu dobiti, rastu obujma proizvodnje te izvedenim ciljevima koji su podijeljeni na rast vrijednosti i dimenzija poduzeća, rast inputa i prodaje te rast kvalitete poslovanja i snage poduzeća. Navedeni ciljevi rasta prilično su kvantificirani te ih je moguće mjeriti i u konačnici brojčano

iskazati i uspoređivati. Rast dobiti je egzaktna vrijednost koja predstavlja razliku između prihoda i rashoda, a postiže se primjerice, povećanjem prodaje ili smanjenjem troškova. „Cilj maksimiziranja obujma proizvodnje može biti suprotstavljen cilju maksimalizacije dobiti jer se na povećanom obujmu mogu javiti progresivni troškovi koji će umanjiti dobit“ (Gašparović, 1996:62). Također, bitan cilj rasta poduzeća jest i rast vrijednosti poduzeća koji prema Gašparoviću (1996) reprezentira zbroj vrijednosti materijalne i nematerijalne imovine poduzeća, a vrijednost vlastite imovine poduzeća ukazuje na budući rast pod uvjetom da se imovina efektivno i efikasno investira u pravcu koji dovodi do rasta. Rast dimenzija poduzeća generira rast broja zaposlenika, površine poduzeća, radnih strojeva i sličnih komponenti koje utječu na povećanje veličine poduzeća (Gašparović, 1996). Tijekom rasta navedenih dimenzija poduzeća, poduzetnik treba usmjeriti pozornost na optimalan broj zaposlenika, optimalnu iskorištenost kapaciteta i prostora kao i na optimalnu razinu robe i zaliha te kapitala. Rast inputa u korelaciji je s rastom dimenzija poslovanja jer porastom sirovina koje se upotrebljavaju u procesu proizvodnje dolazi do povećanja opsega posla, a samim time i za potrebu većeg broja zaposlenika. Prodaja je ključna za egzistenciju poduzeća na tržištu jer direktno utječe na prihode, profitabilnost i likvidnost poduzeća. Stoga, rast prodaje vrlo je reprezentativan pokazatelj rasta samog poduzeća (ukoliko se prati i kontrolira rast troškova) jer se mogu paralelno uspoređivati dva ili više promatranih razdoblja što omogućava utvrđivanje trenutnog stanja u poduzeću, odnosno pozitivan ili negativan pomak poslovanja poduzeća.

Važno je razumjeti razlike između mikro, malih i srednjih poduzeća kada je u pitanju postavljanje ciljeva. Razumijevanjem razlika između ovih poduzeća različitih veličina može se osigurati postavljanje ostvarivih i realnih ciljeva. Mikro poduzeća obično se usredotočuju na kratkoročni, trenutni rast, a ne na dugoročnu održivost. Često imaju ograničen proračun i malo zaposlenika, pa moraju paziti da se ne "rastegnu" previše i ne preuzmu preveliki rizik (Little, 2023). Mala poduzeća moraju pronaći ravnotežu između kratkoročnog i dugoročnog uspjeha, usredotočujući se na neposredne dobitke, kao i na održivi rast. Također, moraju pronaći ravnotežu između eksperimentiranja i stabilnosti, preuzimajući određene rizike kako bi proširila svoj doseg, a istovremeno zaštitila odvijanje svog poslovanja (Little, 2023). Za srednje velike tvrtke izazov leži u održavanju postojećeg uspjeha, uz nastavak širenja tržišta i potencijalnih kupaca/klijenata. To zahtijeva usredotočenost na kratkoročne i dugoročne ciljeve, kao i pažljivo planiranje i izvršenje tih ciljeva. Za srednja poduzeća također je važno ulagati i u članove tima, uz stalnu obuku i razvoj vodstva, kako bi mogli pratiti rast tvrtke i odgovarati na izazove rasta.

Prilagodбом ciljeva poduzeća njegovoj veličini može se osigurati postavljanje realnih i ostvarivih ciljeva, koji vode ka dugoročnom uspjehu poduzeća. (Little, 2023).

Postavljanje realnih i ostvarivih poslovnih ciljeva važno je za svako poslovanje, ali je još važnije za mala poduzeća. Uz ograničene resurse gotovo je nemoguće postići velike, grandiozne ciljeve u kratkom vremenu. Ostvarivi ciljevi mogu pomoći poduzetnicima da svoje napore usmjere na ono što je moguće, umjesto da se opterećuju onime što nije. Kada se postavljaju realni poslovni ciljevi, važno je uzeti u obzir i dugoročne i kratkoročne ciljeve. Dugoročni ciljevi trebaju odražavati viziju poslovanja i potencijal rasta u budućnosti, a prema Marinković (2017) zahtijevaju i izdašna financijska i materijalna sredstva kao i strpljenje te posvećenost. To može uključivati povećanje profita ili širenje na nova tržišta. Marinković (2017) navodi da su kratkoročni ciljevi često zanemareni, ali su vrlo važni i od trenutnog su značaja, a njihovi su rezultati vidljivi u kratkom roku. Sukladno navedenom, kratkoročni ciljevi trebali bi biti učinkoviti koraci koji će poduzeće približiti ostvarenju dugoročnih ciljeva i ambicija.

Prilikom postavljanja ciljeva poduzeća, poduzetnik mora usmjeriti vlastitu pažnju na postavljanje pravovremenih ciljeva kako bi poduzeću osigurao egzistenciju na tržištu i stabilnost poslovanja, ali i poboljšao te unaprijedio postojeće poslovne performanse. Postoje različiti pristupi postavljanju ciljeva poduzeća, a Buble (2005) navodi dva kriterija prema kojima ciljevi poduzeća trebaju biti postavljeni, a to su 5C i SMART ciljevi. Buble (2005.) navodi da postavljanje „SMART“ ciljeva treba biti koncipirano na način da su ciljevi definirani kao:

- specifični-ciljevi predstavljaju točno ono što se nastoji postići,
- mjerljivi-postojanje određenosti ciljeva omogućuje im da budu mjerljivi
- dostižni-cilj treba biti ostvariv, prihvatljiv i usmjeren na djelovanje
- realni-ciljevi trebaju biti orijentirani na rezultate
- vremenski ograničeni-potrebno je odrediti vremenski interval u kojem će se ciljevi ostvariti

Koncept „5C“ ciljeva poduzeća opisuju sljedeće karakteristike:

1. ciljevi trebaju biti svima jasni
2. svaki cilj treba biti konzistentan s drugim ciljevima čime se osigurava njihova povezanost
3. svaki cilj mora biti mjerljiv kako bi se moglo kontrolirati njegovo ostvarenje
4. ciljevi trebaju biti izazovni, ali ne i nedostižni

5. jasni, konzistentni, mjerljivi i izazovni ciljevi trebaju biti ostvarivi da bi imali smisla.(Buble, 2005.)

### 3.7. Izazovi rasta poduzeća

Barringer i Ireland (2010) detektirali su sljedeće izazove u kontekstu rasta poduzeća:

- Upravljanje rastom i izazovi vezani za upravljanje – nesnalaženje vlasnika po pitanju prioriteta, što poduzeti, kome se obratiti, koje ciljeve postaviti.
- Menadžerski kapacitet – vlasnik nema menadžerski kapacitet, ali ne želi zaposliti profesionalnog menadžera u strahu od toga kako će on obavljati posao, hoće li biti dovoljno posvećen i strastven oko toga.
- Nepovoljan izbor (zaposlenika) – pogrešan odabir zaposlenika koji ne mogu u određenoj fazi razvoja doprinijeti poduzeću.
- Moralni rizik, stvaranje hijerarhije, izoliranje menadžment tima od ostalih zaposlenika.

Drugi autori (Le, 2023) ovaj su popis proširili te uključili i:

- Potrebe sve brojnije radne snage (npr. potrebe u smislu osiguranja vrtića za djecu, ili potrebe koje imaju strani radnici u vidu jezične komunikacije, i sl.), što utječe na osnivanje službe ili odjela ljudskih resursa.
- Diverzifikacija potreba kupaca i klijenata – potrebno je prikupljati i analizirati podatke o kupcima kako bi se zadovoljile njihove potrebe (npr. uporaba *Big data* tehnologije, što mnoga mala, pa i srednja poduzeća, ne koriste)
- Zahtjevi koji proizlaze iz digitalizacije poslovanja – razvojem umjetne inteligencije sve je više dostupnih paketa softvera koji omogućuju brže, lakše i točnije upravljanje resursima poduzeća, međutim, mala i srednja poduzeća možda neće imati dovoljno financijskih sredstava implementirati ovakve sustave, zbog čega će i dalje određene evidencije biti vođene "ručno"
- Upravljanje zalihama se javlja kao novi izazov jer raste broj kupaca i klijenata, a odluke u zadnji čas u pogledu narudžbi mogu značajno podići troškove. Zbog toga je važan odnos i s dobavljačima
- Održavanje funkcionalnog lanca opskrbe – za lanac opskrbe može se konstatirati da je on „krvotok“ poduzeća jer tijekom rasta poduzeća dolazi do povećane potrebe za resursima u vidu, inputa, sirovina stoga je vrlo važno procijeniti optimalne potrebne

količine roba ili usluga u skladu sa predviđanjima prodaje. Također, bitno je izgraditi kontakt sa velikim brojem dobavljača kako bi poduzetnik imao alternativna rješenja.

- Nova konkurencija – širenje poslovanja i rast poduzeća znače novu vrstu konkurencije. Rastom, poduzeće stječe reference pa se možete natjecati u primjerice, u javnoj nabavi. U tom smislu, nova konkurencija uglavnom su već etablirana poduzeća u tom području.
- Nove odgovornosti za usklađenost – GDPR i druga regulativa koju poduzetnik do tada možda nije bio obvezan pratiti.
- Očuvanje vlastite poslovne kulture – usred svog uzbuđenja i potencijala poslovnog rasta, može biti lako izgubiti iz vida ono što je u početku pothvat učinilo posebnim i postavilo poduzeće na put uspjeha. Kulturu organizacije utjelovljuju i održavaju njezini ljudi. Treba iskoristiti svaku priliku za suradnju sa zaposlenicima, procijeniti mišljenja ljudi o tome kako tvrtka radi i nagraditi najuspješnije zaposlenike.

U konačnici, ne treba zaboraviti i svakodnevne izazove rasta, kao što su **upravljanje tokom gotovine** jer je potrebno održati stabilnu razinu likvidnosti kako ne bi došlo do narušavanje poslovanja zbog ne isplate plaća, podmirenja obveza prema dobavljačima kao i za podmirenje ostalih kratkoročnih obveza, **stabilnost cijena** što podrazumijeva izbjeći natjecanje smanjivanja cijena sa konkurentskom tvrtkom kako bi se generirao veći tržišni udio, **kontrolu kvalitete** kako bi proizvodi i usluge zadržali pa i povećali kvalitetu uslijed ekspanzije poslovanja koju plaćaju kupci za proizvod ili uslugu te **ograničenja kapitala** iz razloga što je novac pokretač i katalizator poslovanja te je poduzeću najpotrebniji tijekom faze rasta (Barringer i Ireland, 2010).



## **4. STRATEGIJE RASTA PODUZEĆA**

Kako bi poduzeće ostvarilo rast, potrebno je primijeniti adekvatne strategije rasta. Strategije rasta poduzeća mogu biti organske(unutarnje) ili anorganske(vanjske) (Isaković, 2015). Kod unutarnje ili organskog rasta, poduzeće se oslanja na vlastite resurse kako bi raslo. Eksterne (vanjske) strategije rasta ukazuju na to da poduzeće koristi prilike za rast ili resurse izvan vlastitih okvira i sredstava. Poduzetnici bi trebali moći donijeti pravovremene odluke o strategiji koja najbolje odgovara njihovom poslovanju, industriji u kojoj se nalaze, postavljenim ciljevima rasta i prema drugim parametrima iz okruženja kojima će se osigurati optimalan rast i ostvarenje postavljenih ciljeva.

### **4.1. Strategije unutarnjeg (organskog) rasta**

Interni (organski) rast, samostalni je rast što bi značilo da se poduzeće širi, tj. raste korištenjem vlastitih resursa (Barringer i Ireland, 2010). Unutar poduzeća provode se aktivnosti koje dovode do promjena u poduzeću. Menadžment poduzeća u ovom slučaju ima potpunu kontrolu nad njegovim poslovanjem.

Thompson i Martin (2005) navode da poduzeća kao alternativu rasta mogu izabrati organski rast, odnosno njegove strategije, ali organski rast je često sporiji način rasta od anorganskog.

Isaković (2015) navodi da je organski rast poduzeća zasnovan na pozitivnim promjenama u internim faktorima poduzeća koji direktno utječu na uspješnost poslovanja. Organski se rast poduzeća ostvaruje kroz primjenu strateških alternativa koje su podijeljene na: strategije intenzivnog rasta ili ekspanzije poduzeća, strategiju diverzifikacije te strategiju modernizacije poduzeća. Strategije intenzivnog rasta (ekspanzije poduzeća) klasificirane su na: tržišnu penetraciju, razvoj proizvoda i razvoj tržišta (Isaković, 2015), a one će biti detaljnije objašnjene u sljedećim poglavljima.

Mogući pravci internog rasta najčešće se prikazuju Ansoffovom matricom (Buble i sur., 2005). Ansoffova matrica pomaže poduzetnicima prilikom kreiranja strategija za rast poduzeća i razvoj poslovanja. Kako je vidljivo iz matrice, postoje dva učinkovita pristupa strategiji rasta: obnavljanje onoga kome se prodaje (razvoj tržišta) i obnavljanje onoga što se prodaje (razvoj proizvoda) (Buble i sur., 2005) (*slika 2*).

Slika 2 Ansoffova matrica



Izvor: <https://plaviured.hr/103-start-up-akademija-sto-je-ansoffova-matrica/>, [12. 12. 2023.]

Strateške opcije koje se dobivaju kombiniranjem ovih pristupa su (Blečić, 2020):

- „Osvajanje tržišta – tvrtka nastoji povećati svoj tržišni udio na postojećem tržištu s postojećim proizvodom,
- Diverzifikacija – tvrtka uvodi novi proizvod na potpuno novo tržište,
- Razvoj proizvoda – tvrtka se fokusira na razvoj proizvoda za postojeća tržišta,
- Razvoj tržišta – postojeći proizvod uvodi se na potpuno novo tržište“.

U nastavku će se kratko objasniti svaka od ovih strategija.

#### 4.1.1. Penetracija na tržište („Osvajanje tržišta“)

Penetracija na tržištu, naziva se još i osvajanje tržišta. Primjenjujući ovu strategiju, vodstvo zapravo nastoji prodati što više postojećih proizvoda na tržišta koja su im poznata i na kojima već postoji razrađen plasman proizvoda. Kako bi se ovo realiziralo, menadžment povećava marketinške napore ili pribjegava pojednostavljenju samog procesa distribucije. Osim toga, radi se i na smanjivanju cijena kako bi se privukli novi kupci unutar tržišnog segmenta. Primjerice, kino-distributeri mogu ponuditi smanjenje cijena ulaznice za već postojeće kupce, te na taj način postižu i veću popunjenost kino dvorana te raste isplativost prikazivanja sadržaja (Peterdy, 2022).

Buble (2005) dijeli strategiju penetracije na brzu i polaganu penetraciju. Tijekom provođenja brze penetracije, poduzeće lansira novi proizvod na postojeće tržište po niskoj cijeni i uz visoku

razinu promocije s ciljem ostvarenja bržeg prodora na tržište i osvajanje najvećeg tržišnog udjela. Također, Buble (2005) ističe da se ovakva strategija primjenjuje na tržištima sa jakom potencijalnom konkurencijom. Buble (2005) strategiju polagane penetracije opisuje kao lansiranje novog proizvoda po niskoj cijeni i uz nisku razinu promocije te pri tome, poduzeće smatra da će niska cijena doprinijeti brzom prihvaćanju proizvoda što će rezultirati povećanim obujmom prodaje koji će umanjiti jedinične troškove proizvodnje i generirati rast profita.

Prema Isaković (2015), strategija tržišne penetracije ima za cilj povećanje prodaje trenutnih proizvoda na postojećem tržištu koja se postiže primjenom marketinških alata. To bi značilo da poduzeće nastoji povećati prodaju postojećih proizvoda na postojećem tržištu kroz primjenu agresivnijih reklamnih kampanja, odnosno promociju vlastitih proizvoda kako bi privukli veći broj kupaca te ostvarili prednost nad konkurencijom te bi poduzeće osvojilo veći tržišni udio nauštrb konkurencije.

Sama suština strategije tržišne penetracije utemeljena je na povećanju obujma prodaje koji najprije zahtijeva ispitivanje ciljnih grupa, odnosno potrošača, a one su podijeljene na:

- Postojeće potrošače(lojalni potrošači)
- Potencijalne potrošače(nisu kupci proizvoda)
- Postojeće potrošače konkurencije(potrebno ih je „osvojiti“ proizvodom kako bi postali lojalni).

Prema Stanković i Đoković (2019), ukoliko menadžment poduzeća planira provesti strategiju penetracije na tržištu, on mora analizirati:

- **Fazu u kojoj se nalazi industrijska grana**- analizom se utvrđuje je li industrijska grana fragmentirana, u nastajanju, zrela ili je na zalasku. Poduzeće ne treba primijeniti navedenu strategiju ukoliko je industrijska grana zrela ili na zalasku jer postoji ograničeno vrijeme za njenu realizaciju.
- **Veličinu i dinamiku tržišta**-postoji li mogućnost preraspodjele tržišnog udjela među konkurentima
- **Strukturu troškova**- može li poduzeće podnijeti snižavanje cijena kako bi ostvarilo rast prodaje i tržišnog udjela.

#### 4.1.2. Razvoj tržišta

Isaković (2015) navodi da je strategija razvoja tržišta usmjerena na prodaju postojećih proizvoda na novim tržištima u kojima poduzeće nije ranije poslovalo, odnosno ponudu postojećih proizvoda na novim tržištima, bilo da je riječ o novim segmentima na postojećem

tržištu, ili novim geografskim područjima (Klanac, Perkov, Krajnović, 2023) Pri tome, važno je naglasiti da strategiju razvoja tržišta treba koristiti kada su ključne kompetencije vezane za specifičan proizvod, a ne za potrošače (Sikavica, Šiber, Vokić, 2008).

Strategija razvoja tržišta primjenjuje se kada poduzeće nema više mogućnosti za rast na postojećem tržištu, odnosno postojeće je tržište zasićeno proizvodima, a cilj je poduzeća ostvariti rast prihoda od prodaje postojećih proizvoda na potpuno novom tržištu ili tržišnoj niši. Kako bi poduzeće započelo s „osvajanjem“ novih tržišta, ono mora imati iskustva u proizvodnji/pružanju usluga, mora imati razvijene procedure i standarde poslovanja, brend treba biti izgrađen i etabliran, a proizvodi trebaju biti poznati potrošačima. Izbor tržišta koje se nastoji razviti bit će komplementarno postojećem tržištu jer su potrebni slični resursi i kapaciteti za etabliranje poslovanja na novom tržištu. Budući kako je novo tržište nepoznato, poduzeće mora uložiti napore u istraživanje tržišta, marketing, odnosno promociju proizvoda kao i uspostavljanje kanala distribucije. Važno je istaknuti kako se strategija razvoja tržišta može provesti na dva načina, a to su putem:

- **geografske ekspanzije**, odnosno razvoj novih tržišta koja se nalaze na drugačijem geografskom području od postojećeg tržišta na kojem poduzeće posluje,
- i **razvojem novih tržišnih segmenata na postojećem tržištu** što podrazumijeva inoviranje proizvoda i usluga te njihovu ponudu novom tržišnom segmentu (Stanković, Đoković, 2019).

Strategija razvoja tržišta ne zahtijeva značajna ulaganja u istraživanje i razvoj proizvoda jer poduzeće posjeduje razvijene proizvode. Umjesto toga, menadžerskom je timu omogućeno da iskoristi postojeće proizvode i predstavi ih na drugom tržištu. „To se može postići opskrbom različitih segmenata kupaca ili ciljanom demografskom skupinom, ulaskom na novo tržište u regiji, ili ulaskom na strano tržište (međunarodna ekspanzija). Iako izgradnja reklamne i logističke infrastrukture na stranom tržištu sama po sebi predstavlja rizik, manje je riskantna od strategije razvoja proizvoda zahvaljujući činjenici da se prodaje već etablirani proizvod“ (Blečić, 2020).

#### **4.1.3. Razvoj proizvoda**

Strategija razvoja proizvoda odnosi se na uvođenje novih proizvoda već postojećoj grupi kupaca, odnosno postojećem tržištu. Poduzeće koje osluškuje i prati zbivanja na određenom tržištu, ili dobro poznaje svoju ciljanu publiku, nastoji povećati svoj udio u potrošnji postojeće baze kupaca. Fokus poduzeća ovdje je usmjeren na poticanje lojalnosti brendu, a to se može

postići na razne načine, kao što su primjerice: stjecanje prava za proizvodnju i prodaju proizvoda tvrtke supstituta, ulaganje u istraživanje i razvoj za razvoj potpuno novih proizvoda, i sl. Primjer bi mogao biti brend koji nudi uslugu dostave iz restorana i prehrambenih objekata. Svoju ponudu mogu proširiti na dostavu i iz maloprodajnih trgovina, supermarketa, i drugih objekata za koje je menadžment ocijenio da su često mjesto kupovine njihove ciljane skupine. Na taj se način kapitalizira već stečeno pouzdanje u dostavni servis i samu robnu marku u ciljanoj demografskoj skupini. Ne ulažu se velike sredstva u razvoj novog proizvoda, ali je ponuđena nova usluga, što također zahtijeva nove troškove koji itekako mogu biti značajni (npr. omogućavanje boljih i bržih dostavnih prijevoznih vozila za dostavljače). Na taj se način ostvaruje ulaganje s ciljem da tržište prepozna i prihvati ovu novu uslugu, ili proizvod (Peterdy, 2022).

Sa druge strane, Isaković (2015) navodi da poduzeća vlastiti fokus usmjeravaju na razvijanje novih proizvoda koji se prodaju na postojećem tržištu, a strategija razvoja proizvoda tvrtke predstavlja „plan igre“ za održavanje linija proizvoda tvrtke u skladu s potrebama kupaca (Thompson i sur., 2016.). Suština strategije razvoja proizvoda utemeljena je na iskorištavanju svih mogućnosti postojećeg tržišta, a pri tome, poduzeće se treba orijentirati na modificiranje postojećih i razvoj novih proizvoda što zahtijeva značajno investiranje financijskih sredstava u istraživanje i razvoj te se poduzeće može suočiti sa rizikom neodgovarajuće analize postojećeg tržišta (Stanković i Đoković, 2019).

Kako navodi Renko (2005) razvoj proizvoda postiže se primjenom sljedećih načina:

- **Dodavanje karakteristika postojećem proizvodu**- često korištena strategija kako bi poduzeća zadovoljilo potrebe svojih kupaca,
- **Proširenje linije proizvoda**-prilikom ovakvog načina, poduzeće mora imati utemeljene informacije da će kupci kupovati proizvod u optimalnoj količini,
- **Razvoj proizvoda nove generacije**-korištenje najmodernijih tehnologija za razvoj novih proizvoda,
- **Razvoj potpuno novih proizvoda za postojeće tržište**-pogodna ukoliko je poduzeće međunarodno prepoznatljivo pa lako može razviti nove proizvode i dodati ih u svoj portfelj.

Prema Stanković i Đoković (2019), karakteristike inoviranih proizvoda su sljedeće:

- Novi su proizvodi funkcionalniji nego prethodni,
- Novi proizvodi podsjećaju na prethodnu verziju, ali su estetski izazovniji potrošačima,
- Novi proizvodi pružaju kvalitetnije korisničko iskustvo.

#### **4.1.4. Diverzifikacija**

Kod ove strategije, poduzeće uvodi novi proizvod na potpuno novo tržište. Ovo može donijeti brojne dobrobiti, ali i stvoriti velike rizike jer još ne postoji baza klijenata koji kupuju proizvod. Osim toga, i sam proizvod još nije prošao fazu afirmacije na tržištu. Strategija diverzifikacije detaljnije je objašnjena u poglavlju 4.2. zbog svojih specifičnosti.

Poduzeća u praksi zapravo uvijek koriste kombinaciju internih strategija, nikada ne samo jednu. Zbog toga je teško razgraničiti koja je od primijenjenih strategija donijela koji rezultat poduzeću. Što se tiče upravljanja financijama poduzeća, sve strategije nose određene izdatke, zbog čega je za poduzeće ključno dobro odrediti koju će strategiju u određenom trenutku primijeniti kako bi se izbjeglo nepotrebno financijsko opterećenje poslovanja (primjerice, modernizacija proizvodnog pogona nasuprot zapošljavanja stručnjaka, i sl.) (Blečić, 2020).

## **4.2. Strategije vanjskog (anorganskog) rasta**

Anorganski (vanjski) rast poduzeća u zavisnosti je od eksternih faktora koji direktno utječu na rast poduzeća. Također, anorganski rast značajno je brži rast od organskog rast jer poduzeće može koristiti sinergijski efekt spajanja, odnosno može kupiti, to jest preuzeti ili se udružiti s drugim poduzećem te na taj način zajednički nastupiti na tržištu i povećati razinu konkurentnosti (Isaković, 2015). Prema navedenom, vanjski rast poduzeća i zavisnosti je o dostupnosti vanjskih izvora financiranja rasta kao i o ostalim poduzećima koji će biti dionici poduzeća (kroz akvizicije i spajanja, strateške saveze i slično) koje nastoji anorganski rasti.

### **4.2.1. Horizontalna integracija**

Tijekom horizontalne se integracije spajaju poduzeća koja proizvode iste ili slične outpute. Glavni cilj ovakve integracije je postizanje ekonomije obujma u području prodaje i distribucije jer se spajaju proizvodne linije kojima je omogućena prodaja u istim kanalima distribucije (Rupčić, 2002).

Horizontalnom se integracijom poduzeće širi horizontalno, odnosno na istoj razini u lancu vrijednosti, a poduzeće takvu integraciju postiže povećanjem opsega proizvoda i usluga na postojećem tržištu kao i širenjem proizvoda i usluga na druge geografski determinirane lokacije (Alpeza, Mezulić-Jurić, 2022).

Filipović (2012) navodi pozitivne učinke horizontalne integracije koje doprinose profitabilnosti:

- smanjivanje operativnih troškova,

- povećanje diferencijacije proizvoda,
- smanjene konkurencije,
- povećanje pregovaračke moći poduzeća u odnosu na kupce i dobavljače.

Operativni se troškovi smanjuju postizanjem ekonomije obujma jer u tom slučaju, poduzeće raspoređuje fiksne troškove na veći volumen proizvodnje što rezultira redukcijom prosječnog proizvodnog troška.

Aspekt diferencijacije proizvoda pridonosi profitabilnost tako što kompanija kombinacijom proizvodnih linija proširuje asortiman proizvoda koje nudi kupcima. U toj situaciji, potrošačima je od strane poduzeća omogućena kupovina čitavog raspona proizvoda po jedinstvenoj cijeni, a prošireni asortiman proizvoda povećava vrijednost za kupca.

Smanjenje konkurencije također doprinosi profitabilnosti poduzeća jer se reducira višak kapaciteta u industriji i generira se stabilnija poslovna okolina bez „cjenovnog rata“, odnosno nadmetanja nižim tržišnim cijenama između konkurenata, što svakako povećava profit poduzeća.

Ukoliko se horizontalno integriraju dva poduzeća u industriji, ona postaju veći entitet te je njihova pregovaračka moć prema dobavljačima jača jer će poduzeće kupovati veću količinu inputa od dobavljača te na taj način može smanjiti cijenu tih inputa, a samim integriranjem poduzeća, kupci postaju ovisniji o novonastalom poduzeću pa je isto tako njegova pregovaračka moć prema kupcima povećana.

#### **4.2.2. Vertikalna integracija**

Vertikalna se integracija odnosi na vertikalno širenje poduzeća u lancu vrijednosti sukladno mogućnostima iskorištavanja sirovina, proizvodnje ili prodaje (Alpeza, Mezulić-Jurić, 2022).

Filipović (2012) navodi da poduzeća kroz vertikalnu integraciju ulaze u druge industrije te tako teže dugoročnoj profitabilnosti. Participiranjem u drugim industrijama, poduzeća nastoje dodati vrijednost vlastitim proizvodima i umanjiti njihove troškove proizvodnje.

Thompson i suradnici (2016), vertikalnu akviziciju, opisuju kao vertikalno proširenje opsega tvrtke s ciljem jačanja pozicije poduzeća na njegovom glavnom tržištu. Pri tome, smatraju da je vertikalno integrirana tvrtka ona koja sudjeluje u više razina lanca vrijednosti. Dakle, ako poduzeće ulaže u objekte za proizvodnju komponenti koje je prethodno dobavljalo od dobavljača ili ako otvori vlastiti lanac maloprodaje kako bi umanjio ovisnost o distributerima, primjenjuje strategiju vertikalne integracije.

Sa duge strane, Thompson i suradnici (2006), navode da je vertikalna integracija prihvatljiva jedino onda kada osnažuje konkurentsku poziciju kompanije, što bi značilo da se treba ostvariti smanjenje troškova kako bi investicija postala adekvatno opravdana, a poduzeće ojačalo vlastitu konkurentsku poziciju.

Thompson i suradnici (2016), navode da poduzeće može primijeniti vertikalnu integraciju pokretanjem vlastitog poslovanja na drugim razinama lanca vrijednosti (organski rast) ili akvizicijom tvrtke koja već obavlja aktivnosti koje poduzeće nastoji vertikalno integrirati (anorganski rast)... Vertikalna se integracija može odvijati u dva smjera, prema naprijed ili prema nazad. Cilj vertikalne integracije prema nazad je postići jednake ili čak manje troškove no što imaju dobavljači poduzeća, a vertikalne se integracija prema naprijed fokusira na ostvarenje boljeg pristupa prema svojim kupcima (Filipović, 2012).

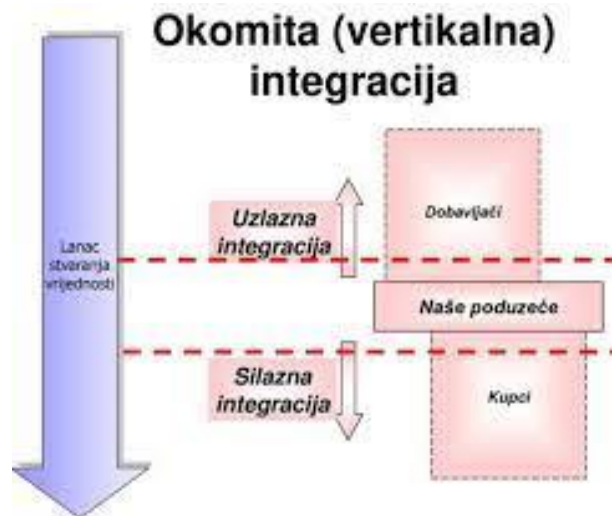
Također, vertikalnu je integraciju moguće ostvariti potpuno ili djelomično. Potpuna vertikalna integracija odnosi se na tvrtkinom sudjelovanju na svim razinama lanca vrijednosti, odnosno prema dobavljačima i distributerima, dok se djelomična vertikalna integracija odnosi na ulazak poduzeća u djelatnost dobavljača ili distributera (Thompson i sur., 2016).

Hill i Jones (2012) definirali su benefite koji su posljedica primjene strategije vertikalne integracije;

- **Postavljanje ulaznih barijera za nove konkurente** - poduzeće kontrolira važne sirovine što mu omogućuje postavljanje većih cijena,
- **Brže investiranje u specijaliziranu imovinu, znanja i vještine** - ovakva investiranja rezultiraju smanjenjem troškova proizvodnje te povećanje kvalitete proizvoda što donosi konkurentsku prednost,
- **Zaštita kvalitete proizvoda** - omogućava poduzeću diferencijaciju poslovanja (McDonalds je proveo vertikalnu integraciju prema nazad u Rusiji kako bi pokrenuo vlastitu proizvodnju i na taj način zaštitio kvalitetu proizvoda, ali i umanjio ovisnost od dobavljačima.)
- **Poboljšano planiranje**



Slika 3 Vertikalna integracija



Izvor: EFOS Repozitorij; Dostupno na:

[https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4094/datastream/PDF/view\(Pristup:11.1.2024.\)f](https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4094/datastream/PDF/view(Pristup:11.1.2024.)f) Pristup:11.1.2024.]

Slika 3 ukazuje na moguće smjerove vertikalne integracija pomoću koje poduzeće može ići silazno, odnosno prema distributerima i uzlazno u djelatnost dobavljača.

**Silazna (vertikalna) integracija**, s obzirom na to da uključuje ulazak u djelatnost distributera, omogućuje nadzor nad distribucijom usluga i proizvoda te prodajom. „Silazna integracija podrazumijeva integriranje posrednika ili distributera (kupaca) i ostvarivanje kontrole nad prodajom. Podrazumijeva preuzimanje distributerske marže, ali i troškova skladišta, marketinga i sl. Stoga se smatra manje pogodnom za poboljšanje profitabilnosti“ (Buble i sur., 2005:114, 115).

Thompson i suradnici (2016) smatraju kako silazna integracija može smanjiti troškove poduzeća povećanjem učinkovitosti i većom pregovaračkom moći poduzeća u odnosu na kupce. Osim toga, silazna integracija, proizvođačima može omogućiti bolji pristup krajnjem korisniku, poboljšati vidljivost poduzeća na tržištu i lakše dobiti informacije o iskustvu kupnje krajnjeg korisnika.

**Karakteristike silazne integracije su** (Čačić, 2015):

- bolji pristup distribucijskim kanalima,
- bolji pristup tržišnim informacijama.
- moguće veće cijene,

- poboljšana sposobnost diferencijacije,

**Uzlazna (vertikalna) integracija**, smatra se boljom od silazne, kada se radi o povećanju profitabilnosti. Važno je napomenuti kako „...uzlazna integracija omogućuje veći nadzor nad ulaznim troškovima, raspoloživosti i kvaliteti ključnih inputa“ (Horvat i sur., 2012:63). Uzlaznom integracijom poduzeće stječe veću kontrolu nad ulaznim troškovima. Na ovaj način poduzeće ulazi u djelatnost dobavljača, što posljedično pomaže troškove pretvoriti u profit, u slučaju kada dobavljači imaju velike profitne marže. Thompson i suradnici (2016) navode dva ključna elementa koja poduzeće mora ostvariti kako bi uzlazna vertikalna integracija bila uspješna, odnosno kako bi ona smanjila troškove i povećala profitabilnost. Dva ključna elementa su:

- **Postići istu ekonomiju razmjera kao dobavljači**- primjerice, ako je potreban minimalan obujam proizvodnje od 1 milijun jedinica za postizanje optimalnog razmjera poduzeća u odnosu na dobavljače, a interni zahtjevi poduzeća su 250 000 jedinica inputa, poduzeće neće ostvariti troškovnu učinkovitost u odnosu na dobavljače jer mu interni zahtjevi za inputima nisu dovoljno veliki, dok sa druge strane, dobavljači mogu lako pronaći kupce za 1 milijun ili više jedinica.
- **Uskladiti ili nadmašiti učinkovitost proizvodnje dobavljača bez smanjenja kvalitete proizvoda**- za poduzeće je vrlo teško nadmašiti učinkovitost proizvodnje dobavljača jer oni posjeduju značajno proizvodno iskustvo, a tehnologija kojom proizvode može biti vrlo kompleksna stoga, potrebna je znatna stručnost i ekspertiza u svladavanju takve tehnologije.

#### 4.2.3. Diverzifikacija

Diverzifikacija je oblik korporacijske strategije poduzeća. Takvom se strategijom nastoji povećati profitabilnost poduzeća kroz povećanje volumena prodaje dobivenog od novih proizvoda i novih tržišta. Bitno je istaknuti da diverzifikacija zahtjeva stjecanje novih vještina i tehnika kao i organizaciju novih postrojenja te se sukladno navedenom, smatra rizičnijom od prošlo navedenih strategija. Prilikom donošenja odluke o diverzifikaciji, poduzeće mora analizirati sve potencijalne koristi u odnosu na potencijalne troškove diverzifikacije. Sve dok su koristi diverzifikacije veće od potencijalnih troškova, diverzifikacija je opravdana je će njene implikacije biti vidljive na poslovnim performansama poduzeća. Kao i kod svake strategija, poduzeće mora obratiti pažnju na ostvarivanje što veće dobiti i što manjih troškova (Klanac, Perkov, Krajnović, 2013).

Diverzifikacija se koristi kako bi se osigurao rast poduzeća u dugom roku te kako poduzeće ne bi nudilo uvijek iste proizvode na tržištu (Isaković, 2015). Strategija diverzifikacije, uglavnom je rezervirana za srednja poduzeća sa značajnim nivoom uspješnosti. Također, diverzifikacija poduzeću omogućuje daljnji rast i ostvarenje konkurentske prednosti u odnosu na druga poduzeća (Isaković, 2015).

Diverzifikacijom se poduzeće razvija dijagonalno, što podrazumijeva ostvarivanje saveza između poduzeća koja su iz različitih djelatnosti i industrija (Tipurić i Markulin, 2002). U kontekstu anorganskog (vanjskog) rasta, diverzifikacija zapravo predstavlja širenje poduzeća u druge industrije. „Diverzifikacija je rast poduzeća kroz ulazak poduzeća u nove djelatnosti“ (Buble i sur., 2005:116). Sukladno navedenom, a u okviru anorganskog rasta, diverzifikacija predstavlja akviziciju poduzeća B od strane poduzeća A. Pri tome je važno istaknuti kako se poduzeće B nalazi u drugoj industriji u odnosu na poduzeće A.

Poduzeće ima mogućnost primijeniti strategiju diverzifikacije u sljedećim slučajevima(Isaković, 2015):

- Kada poduzeća ne može osigurati dovoljno financijskih sredstava za strategiju intenzivnog rasta,
- Kada poduzeće ne može dostići tržišni udio korištenjem isključivo strategija intenzivnog rasta,
- Kada diverzifikacija generira veću profitabilnost nego strategije internog rasta.

Ukoliko se poduzeće odluči za strategiju diverzifikacija, ono mora izabrati kako će se diverzificirati. Shodno navedenom, Isaković (2015) navodi podjelu diverzifikacije:

- **Povezana (koncentrirana) diverzifikacija**- povezana je sa postojećim proizvodnim programom,
- **Nepovezana (konglomeratska) diverzifikacija**- nije povezana sa postojećim proizvodnim programom; ulazak poduzeća u potpuno novu djelatnost.

### **Povezana diverzifikacija**

Strategija povezanе diverzifikacije podrazumijeva izgradnju poduzeća oko djelatnosti čiji lanci vrijednosti posjeduju konkurentski vrijedne strateške usklađenosti, a ona se pojavljuje kada poduzeće razvija svoje poslovanje izvan postojećih tržišta i proizvoda sukladno vlastitim kapacitetima i organizacijskim vrijednostima. Poduzeće se odlučuje na ulazak u novu djelatnost

koja je slična sa trenutnom djelatnosti. Stoga, poduzeće može prenijeti vlastite resurse, kompetencije i aktivnosti na diverzificiranu, povezanu djelatnost (Klanac, Perkov, Krajnović, 2013). To bi značilo da poduzeće A preuzima poduzeće B koje se bavi srodnom, komplementarnom djelatnosti kao poduzeće A. Primjerice, Rimac automobili, koji proizvode električne automobile, ali i bicikle.

Prema Buble i sur. (2005), glavna karakteristika povezane diverzifikacije je ulazak u nove djelatnosti, u slučajevima kada poduzeće ima mogućnost:

- smanjiti troškove,
- povezati aktivnosti,
- efektivnije koordinirati svojim operacijama
- i bolje se diferencirati.

Kako navode Klanac, Perkov Krajnović (2013) razlozi za povezanu diverzifikaciju nazivaju se strateške usklađenosti između komplementarnih djelatnosti koje čine lanac vrijednosti, a oni su vidljivi na

- Dijeljenju troškova (kroz spajanje povezanih aktivnosti odvojenih djelatnosti u jednu djelatnost),
- Korištenje zajedničkog poznatog brenda (imena robne marke),
- Prijenos stručnosti, tehnologije, marketinških strategija, menadžerskog znanja (na komplementarnu djelatnost),
- Korištenje zajedničkih resursa.

„Koncentrirana (povezana) diverzifikacija, između ostaloga, uključuje ulazak u djelatnosti kod kojih postoje slični, tj. usporedivi, tipovi upravljanja, ulazak u djelatnosti gdje je omogućeno objedinjavanje nabave, operacija, tehnologija koja se rabe u proizvodnji“ (Buble i sur., 2005: 126). Osim toga, koncentrirana diverzifikacija koristi se u slučajevima kada se poduzeće želi proširiti u proizvodnju proizvoda gdje može koristiti iste prodajne kanale i ekspertizu (Buble i sur., 2005).

Važno je istaknuti strateške spona, odnosno poveznice koje predstavljaju temelj povezane diverzifikacije (Buble i sur. 2005):

- **Tržišne spona** - kod aspekta tržišnih spona, karakteristično je da se lanci aktivnosti između dva poduzeća preklapaju što bi značilo da prilikom povezane diverzifikacije

poduzeće primjenjuje iste marketinške metode kao poduzeće s kojim se povezalo te da poduzeće distribuiraju proizvode putem istih lanac opskrbe

- **Operacijske spone** - omogućuju nabavu inputa, odnosno sirovina od istih dobavljača, zapošljavanje istog ili sličnog profila djelatnika kao i vođenje financija poduzeća na isti ili sličan način koji se odvijao prije diverzifikacije poslovanja.
- **Menadžerske spone** - omogućuju akumuliranje menadžerskog dijeljenja znanja na kompletnu kompaniju nastalu diverzifikacijom, a takvo dijeljenje znanja je omogućeno zbog komplementarnosti djelatnosti između poduzeća.

### **Nepovezana diverzifikacija**

Druga vrsta putem koje poduzeće može diverzificirati svoje poslovanje, odnosi se na nepovezanu diverzifikaciju. Ona predstavlja širenje poduzeća u industrije koje nemaju sličnosti sa postojećim industrijama u kojima poduzeće posluje. Poduzeća koja se odluče na nepovezanu diverzifikaciju pokazuju spremnost obavljanja poslovanja u bilo kojoj industriji gdje postoji mogućnost ostvarenja potencijalnih zadovoljavajućih financijskih rezultata (Klanac, Perkov, Krajnović, 2013). Sukladno navedenom, nepovezana diverzifikacija zahtjeva optimalne vještine i stručnost menadžera koji treba biti snalažljiv i talentiran kako bi uspio izgraditi konkurentne prednosti i stabilnost poslovanja u drugoj industriji. Kod konglomeratske (nepovezane) diverzifikacije „...poduzeće ulazi u djelatnosti koje su znatno različite od postojeće“ (Buble i sur., 2005:117). Može se reći da se ključna razlika između povezane i nepovezane diverzifikacije, očituje u tome da se nepovezana diverzifikacija odnosi na zasnivanje poslovanja poduzeća u djelatnosti koja nije komplementarna trenutnoj djelatnosti poduzeća, a u kontekstu anorganskog rasta, nepovezana diverzifikacija predstavlja preuzimanje poduzeća B od strane poduzeća A s tim da poduzeća nemaju srodne, odnosno komplementarne djelatnosti.

Nepovezana diverzifikacija gotovo će sigurno imati veće troškove u odnosu na povezanu. Međutim, ukoliko poduzeće uspješno provede nepovezanu diverzifikaciju, može očekivati i veću dobit, a najveća prednost nepovezane diverzifikacije je smanjenje rizika diverzificiranjem poslovanja u druge industrije (Klanac, Perkov, Krajnović, 2013). Shodno navedenom, ukoliko se poduzeću dogodi smanjenje prodaje u jednoj industriji, ne mora značiti da će se smanjenje prodaje dogoditi i u drugoj industriji već je moguće da će prodaja poduzeća u drugoj industriji biti znatno veća i na kraju „izvući“ poduzeće od financijskih poteškoća. Kako navode Thompson i suradnici (2016), tvrtke koje se odluče na nepovezanu diverzifikaciju, gotovo uvijek kreću u

stjecanje etablirane tvrtke na tržištu, što bi značilo da ne osnivaju vlastitu podružnicu unutar vlastite organizacijske strukture. Takav pristup tvrtki donosi benefite već razvijenog, etabliranog poslovanje umjesto dugotrajnog i iscrpnog procesa razvijanja vlastite podružnice u drugoj i različitoj industriji.

Perkov, Trojak i Krajnović (2013) navode razloge za provođenje nepovezane diverzifikacije, a oni se odnose na:

- Iskorištavanje profita nove poslovne jedinice kako bi se pokrili troškove druge poslovne jedinice koja s našla u poteškoćama,
- Poticanje rasta,
- Iskorištavanje razvojnih mogućnosti,
- Raspodjela rizika na različitim i odvojenim tržištima,
- Povećanje profitabilnosti i fleksibilnosti,
- Bolji pristup tržištima kapitala i bolja stabilnost,
- Povećanje cijena dionica,
- Ostvarivanje prednosti sinergije.

Sa druge strane, Buble i suradnici (2005), također navode razloge zbog kojih se poduzeće odlučuje na nepovezanu diverzifikaciju.

- a) iskorištavanje atraktivnih razvojnih prilika;
- b) distribucija rizika putem usluživanja nekoliko različitih tržišta;
- c) poboljšavanje sveukupne profitabilnosti i fleksibilnosti poduzeća pomicanjem u industrije koje imaju bolja ekonomska obilježja od onih u kojim trenutno posluje poduzeće;
- d) ostvarivanje boljeg pristupa tržištima kapitala te boljoj stabilnosti ili rastu zarada;
- e) povećanje cijene dionica poduzeća;
- f) ostvarivanje koristi od sinergije.

Prije implementacije bilo koje strategije, bitno je pažljivo razmotriti sve dosadašnje poslovne rezultate te napraviti analize unutarnje i vanjske okoline, pritom uzimajući u obzir probleme i koristi koje pojedina strategija može donijeti, sve u svrhu primjene dugoročno najbolje strategije, koja će osigurati realizaciju postavljenih ciljeva rasta.

### **4.3. Spajanja i akvizicije**

Spajanja i akvizicije načini su ostvarivanja razvojnih ciljeva kupnjom ili fuzijom s drugim poslovnim subjektom. Spajanja i akvizicije su načelno širok pojam te predstavljaju različite varijante putem kojih poduzeće može ostvariti anorganski rast. Alpeza i Mezulić Jurić navode kako se ova dva pojma u znanstvenoj i stručnoj literaturi četo poistovjećuju, no među njima postoje različitosti.

#### **4.3.1. Spajanje**

„ Spajanjem se smatra povezivanje dvaju poduzeća jednakih veličina. Pri tom procesu dva poduzeća postaju jedno, tako da spajanje zapravo predstavlja apsorpiranje jednog poduzeća od strane drugog nakon čega poduzeća nastavljaju poslovati pod jednim imenom“ (Alpeza, Mezulić-Jurić 2022). Spajanje (engl. *merger*) je situacija u kojoj se dva ili više poduzeća usuglase oko stapanja u novi entitet. Tako spojena poduzeća gube svoje odvojene entitete i stječu novi. Pri spajanju se povezuju cjelokupna poduzeća i stvaraju novo, zajedničko poduzeće, a prije samostalna poduzeća prestaju postojati. Drugim riječima, u proces spajanja obuhvaća sjedinjavanje dva entiteta poduzeća te producira jedan, zajednički entitet pri kojem poduzeće nastupa na tržištu, a njegovi prošli entiteti prestaju postojati.

#### **4.3.2. Akvizicija**

Akvizicija (stjecanje ili preuzimanje) je situacija u kojoj poduzeće kupuje drugo poduzeće i uključuje ga u svoj poslovni sustav. Stjecanjem, poduzeće preuzima nadzor nad drugim poduzećem, koje postaje njegov sastavni dio“ (Buble i sur., 2005:119). Alpeza i Mezulić Jurić (2022) navode da je akvizicija proces kupovine poduzeća ili dijela poduzeća. Može se kupiti cjelokupna ili dio imovine poduzeća te poduzeće iz kojeg je izuzeta imovina, a nakon završenog procesa akvizicije, nastavlja sa poslovanjem kao samostalni pravni subjekt.

Prema Alpeza i Mezulić-Jurić (2022), akvizicija obuhvaća dvije vrste integracija i dva tipa diverzifikacije. Integracije su podijeljene na:

- Horizontalnu integraciju - što znači da se poduzeće širi horizontalno u lancu vrijednosti, a horizontalna se integracija može ostvariti povećanjem opsega proizvoda i usluga na postojećem tržištu ili širenjem proizvoda i usluga na druga tržišta,
- Vertikalnu integraciju- što znači da se poduzeće kreće vertikalno u lancu vrijednosti, odnosno prema dobavljačima ili distributerima.

Sa druge strane, diverzifikacija je podijeljena da:

- Povezanu diverzifikaciju- poduzeće raste u povezanoj industriji s ciljem ostvarivanja sinergijskih efekata,
- Nepovezanu diverzifikaciju- poduzeće raste u nepovezanoj industriji.

Preuzimanja nisu dobra ili loša, nego mogu biti uspješna ili neuspješna. Glavni razlozi za akvizicije, su:

- poboljšanje performansi ciljne tvrtke,
- ubrzanje pristupa tržištu za ciljne proizvode,
- stjecanje vještina ili tehnologije brže i po nižoj cijeni,
- preuzimanje start-upova i malih poduzeća za koje menadžment poduzeća-preuzimatelja smatra da ima velik potencijal donijeti uspjeh u budućnosti (Goedhart i sur., 2017).

#### 4.2.3 Razlike spajanja i preuzimanja

Ključna razlika između spajanja i preuzimanja je u tome što kod spajanja nastaje posve novo poduzeće (produkt spajanja), dok kod preuzimanja, uglavnom veće poduzeće, preuzima manje (manje tada pravno prestaje postojati) (Novak, 2000). Ostale ključne razlike dane su u *tablici 8*.

*Tablica 8 Razlike spajanja i preuzimanja*

Ključ usporedbe	Formiranje nove tvrtke	Priroda odluke	Minimalan broj uključenih tvrtki	Svrha	Veličina tvrtke	Pravne formalnosti
Strategija						
<b>Spajanje</b>	Da	Zajednička odluka tvrtki koje se spajaju	3	Smanjenje konkurencije i povećanje operativne učinkovitosti	Najčešće podjednaka poduzeće	Više
<b>Preuzimanje</b>	Ne	Prijateljska ili neprijateljska	2	Trenutni rast	Načelno je preuzimatelj veći od tvrtke koja se stječe	Manje

Izvor: obrada autora prema [www.gadget-info.com](http://www.gadget-info.com), Dostupno na: <https://hr.gadget-info.com/difference-between-merger> [Pristup: 13. 12. 2023.]

#### 4.2.4. Motivi za akvizicije

Alpeza i Mezulić Jurić (2022) kao glavni motiv za provođenje akvizicije navode sinergijski efekt između poduzeća, što bi značilo da poduzeća radeći zajedno stvaraju veću vrijednost, nego



što bi ona bila da poduzeća rade odvojeno. Prema Alpeza i Mezulić Jurić (2022) ostali motivi za provođenje akvizicija su:

- Brzina ulaska na novo tržište - poduzeću je potrebno manje vremena za uspostavljanje poslovanja na drugom tržištu ukoliko preuzme poduzeće koje ima uspostavljeno poslovanje.
- Ostvarenje konkurentske pozicije - osobito na tržištu gdje su tržišni udjeli ostalih poduzeća stabilni, novim je poduzećima onemogućen ulazak jer na takvim tržištima nova poduzeća stvaraju višak kapaciteta pa je akvizicijom smanjen rizik od neuspjeha na takvim tržištima.
- Diverzifikacija poslovanja - jer je poduzećima teško razviti proizvode koji se razlikuju od postojećih na tržištu u kojima poduzeća nemaju iskustva pa akvizicija omogućava pristup specifičnim znanjima i sposobnostima koja im nedostaju.
- Želja menadžmenta za povećanjem vrijednosti poduzeća.

#### 4.2.5. (Ne)Prijateljske akvizicije

Već je spomenuto kako preuzimanja mogu biti prijateljska i neprijateljska. Poduzeće se posebno treba znati zaštititi od neprijateljskih preuzimanja (Barringer i Ireland, 2010). Važno je istaknuti kako akvizicija može biti utemeljena na prijateljskim i neprijateljskim odnosima dionika koji participiraju u procesu akvizicije. „Prijateljska akvizicija provodi se dogovorno od strane ključnih interesno – utjecajnih skupina (vlasnika i menadžmenta) zainteresiranih poduzeća. Pri neprijateljskoj akviziciji nema suglasnosti menadžmenta poduzeća koje treba biti pripojeno“ (Buble i sur., 2005:119). Kompanija koju druga kompanija nastoji preuzeti može pribjeći raznolikim mjerama protiv neprijateljskog preuzimanja (**tablica 3.**).

*Tablica 9 Mjere protiv (neprijateljskog) preuzimanja*

Naziv mjere	Opis
Zlatni padobran	Aranžmani za naknade menadžmentu koji se realiziraju ukoliko dođe do preuzimanja tvrtke, a imaju oblik jednokratnih plaćanja, sporazuma s zaposlenicima, ili opcija na dionice.
Otrovna tableta	Kada je neprijateljsko preuzimanje očigledno, ciljna tvrtka se značajno zaduži, ili emitira povlaštene dionice, što tvrtku čini neprivlačnom za neprijateljskog preuzimatelja zbog visoke zaduženosti.
<i>Greenmail</i>	Ciljna tvrtka otkupljuje dionice koje je akumulirao napadač

Samoponuda	Nakon neprijateljske ponude, ciljna tvrtka daje protuponudu za svoje vlastite dionice.
PAC-MAN	Kompanija koja se brani daje ponudu za dionice napadača
Vitez na bijelom konju	Kompanija koja se brani nalazi treću stranu koja je spremna platiti višu premiju, obično s “prijateljskim” namjerama od napadača.
Prodaja dionica ( <i>Spin-off</i> )	Strana koja se brani identificira imovinu koja je najprivlačnija napadaču. Ona zatim prenosi ovu imovinu jednoj od svojih nezavisnih tvrtki, ili ih prodaje nekom trećem.

Izvor: Bestvina Bukvić, 2020:69-71

## **5. PREDNOSTI I NEDOSTATCI POJEDINIH STRATEGIJA RASTA PODUZEĆA**

Sve strategije imaju određene prednosti i nedostatke, koje je važno poznavati, kako bi se izbjegle negativne posljedice tih strategija, ali i osigurao optimalan rast poduzeća koji će generirati stabilnost poslovanja.

### **5.1. Prednosti i nedostaci strategija organskog rasta**

Interni rast je najsigurnija strategija rasta, ali je ujedno i najsporija. Najveća prednost je najviši stupanj sigurnosti ovakvog načina rasta jer se poduzeće oslanja na vlastita sredstva kako bi raslo i raste svojim tempom, istovremeno razvijajući odjele i funkcije poslovanja koji se međusobno nadopunjuju. Osim toga, prednosti internog rasta su (Buble, 2005; Čaćić, 2015):

- jačanje unutarnjih sposobnosti (prilagodba rasta potrebama poduzeća, nadzoru nad imovinom i tehnologijom i održavanju ključnih kompetencija)
- potpuna kontrola menadžmenta nad razvojem.

Glavni i najveći nedostatak internog rasta je njegova sporost. „U velikoj većini industrija, kako bi ubrzala svoj razvoj, poduzeća moraju kombinirati organski rast s drugim oblicima rasta. Nedostaci internoga rasta su vezani za troškove, potrebno vrijeme, nesigurnost u rezultatu, ograničenja rasta i ekspanzije te konkurentske nedostatke“ (Buble et al., 2005:119). Također, „...u internom rastu menadžeri se oslanjaju na svoja znanja i vještine kako bi upravljali rastom te koriste iskustva svojih zaposlenika“ (Čaćić, 2015:25), što ponekad može biti nedostatno. „Novčana sredstva su dakako potrebna za zapošljavanje novih ljudi i ulaganje u njihovu stručnost i znanja, zatim kupovinu novih resursa, istraživanje tržišta, inovacije itd., što je nekada nemoguće interno osigurati“ (Čaćić, 2015:25).

Sa druge strane, Isaković (2015) navodi prednosti strategija intenzivnog (organskog) rasta:

- Rast poduzeća je spor, ali se može kontrolirati,
- Postojeći resursi mogu biti efikasnije iskorišteni,
- Kapital za rast poduzeća nije potrebno posuđivati jer za ovakvu vrstu rasta, poduzeću nije potrebna veća količina novca,
- Rastuće poduzeće je u boljoj tržišnoj poziciji u odnosu na konkurenciju,
- Nije potrebno praviti značajne promjene u menadžmentu.

Također, Isaković (2015) navodi i nedostatke strategija intenzivnog rasta:

- Spor rast zahtijeva dug razvojni period što predstavlja prijetnju od konkurencije,
- Rast poduzeća koji je zasnovan na postojećim proizvodima, nije uvijek moguć,
- Poduzeće gubi prilike za iskorištavanje mnogih poslovnih prilika zbog ograničavanja na postojeće proizvode.

## 5.2. Prednosti i nedostaci strategija vanjskog rasta

Prednosti i nedostaci strategija vanjskog rasta razmotrene su redoslijedom kojim su definirane u prethodnom poglavlju. **Horizontalna integracija** mogla bi poduzećima donijeti sljedeće prednosti (Stengel, 2012:76):

- „Troškovnu efikasnost u obliku ekonomije opsega – može se postići dijeljenjem resursa koji su zajednički različitim proizvodima te dijeljenjem znanja i vještina potrebnih za efikasno obavljanje djelatnosti
- Povećanu snagu na tržištu – jedan od najznačajnijih motiva za ulazak u horizontalnu integraciju. Povećana snaga može utjecati na odluku države da u budućnosti ograniči ili zabrani horizontalna spajanja
- Povećani utjecaj na cijene – budući da su kompanije i kupci prema svojim dobavljačima, mogu utjecati na cijene dobara i usluga koje dobavljaju. Dobavljači moraju odgovoriti na njihove zahtjeve, pogotovo ako se radi o korporacijama koje mogu bez problema promijeniti drugog dobavljača.“
- Osim toga, „...horizontalnom integracijom raste pregovaračka snaga tvrtke prema dobavljačima, na način da mogu utjecati na cijene dobara i usluga koje dobavljaju. Dobavljači moraju odgovoriti na njihove zahtjeve, pogotovo ako se radi o velikim korporacijama i industrijama u kojima se mogu bez problema promijeniti dobavljači“ (Stengel, 2012: 74).

Kako je ranije spomenuto, postoje agencije koje kontroliraju horizontalne integracije kako bi se onemogućilo stvaranje monopola ili prevelike snage pojedinačnih igrača na tržištu i djelatnosti. Povećana snaga horizontalno integriranog poduzeća može utjecati na odluku regulatornih tijela (države) da u budućnosti ograniče ili zabrane horizontalna spajanja čime se nastoji prevenirati nastanak monopola.

**Prednosti vertikalne integracije** su „...povećana profitabilnost, stabilnije okruženje, smanjenje rizika nabave sirovina i potrebnih materijala, poboljšana koordinacija lanca nabave“ (Stengel, 2012: 77). Thompson i suradnici (2014), također su naveli prednosti vertikalne

integracije koje se odnose na jačanje konkurentske pozicije poduzeća, povećanje profitabilnosti te razvoj tehnoloških sposobnosti.

Kao što je i očekivano, najveći su **nedostatci** u području troškova. Najveći troškovi koje generira vertikalna integracija su: „...smanjenje fleksibilnosti, rast fiksnih troškova poslovanja, i dr. Smanjenje fleksibilnosti događa se zbog povećanja rigidnosti u opskrbnom lancu, u odnosu na neovisno funkcioniranje opskrbnog lanca. Tvrtka koja posjeduje svoje distribucijske kanale možda će trebati više vremena da usustavi opskrbni lanac za novi proizvod u odnosu na već postojeće opskrbne lance koji proizvode supstitute. Nasuprot tome, tvrtka koja se oslanja na vanjske dobavljače i distributere može imati veću fleksibilnost u odgovoru na promjene na tržištu jer je manje predana određenom procesu proizvodnje i distribucije“ (Stengel, 2012: 79).

I strategija **diverzifikacije** ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Najznačajnije koristi od ovih strategija tiču se disperzije rizika, povećanja tržišnog udjela i ukupnog povrata na ulaganje te napuštanje zastarjelih tehnologija i djelatnosti.

Neki najčešći **problemi** su da primjena ovih strategija može izazvati negativan utjecaj na osnovne proizvode, ali i trošak primjene strategije je značajan (Berger i Curry, 2021, Proctor, 2020).

Zajednička pozitivna karakteristika i **spajanja**, i **akvizicija**, očituje se u brzini rasta poduzeća. Tržišni udio gotovo se trenutno povećava. „Kada se poduzeće spaja s drugim u svrhu eksternog rasta, imovina i tržišni udio te tvrtke postaju veće. Radi se o neposrednim pogodnostima koje to sve omogućavaju, primjerice, kompetencije novog osoblja i njihova stručnost, dodatne vještine te veća vjerojatnost stjecanja prihoda“ (Srhoj, 2019). Na temelju navedenog, može se zaključiti: „Prednosti akvizicija i spajanja su brzina ostvarivanja rezultata, ekspaniranje kompetencija, širenje kapaciteta, proizvodna diferencijacija i druge. Njihovi nedostaci su potreba velikih novčanih sredstava, što povećava i rizik poslovanja, složeni procesi usuglašavanja korporacijskih kultura, problem preuzimanja i neželjenih dijelova drugog poduzeća, itd.“ (Buble i sur., 2005:119).

U konačnici, **prednosti vanjskog (neorganskog / eksternog) rasta** očituju se kroz brzi rast poduzeća i gotovo trenutno povećanje svog tržišnog udjela, pogotovo kod spajanja poduzeća. „Ako se tvrtka spoji s drugom kako bi eksterno rasla, tržišni udio i imovina te tvrtke postaju sve veće. To omogućavaju neposredne pogodnosti, kao što su dodatne vještine, kompetencije i stručnost novog osoblja i veća vjerojatnost stjecanja kapitala“ (Srhoj, 2019).

Općenito, **nedostatak anorganskog rasta** je veliki početni trošak. Daljnji nedostaci su „...potreba za dodatnim upravljanjem, mogućnost značajnog dodatnog zaduživanja, prebrzi rast poduzeća i izlaganje značajnim rizicima, te kretanje poslovanja u neočekivanom smjeru. Generalno gledajući, i kod spajanja i kod akvizicija, postoje veliki izazovi za menadžere u smislu upravljanja takvim novim integriranim sustavima“ (Srhoj, 2019).

U nastavku ovog poglavlja razmatra se odluka o najboljoj strategiji. Unatoč brojnim iskazanim primjerima te prednostima i manama, ipak može doći do neodlučnosti menadžera i poduzetnika što uraditi u određenoj situaciji, zbog čega se u nastavku daju primjeri i za to.

### 5.3. Odluka o najboljoj strategiji

Postoje različiti faktori koji menadžere mogu motivirati da poduzmu određenu strategiju. Buble i suradnici (2005:118) predložili su, na temelju raspoloživosti resursa, promjena u okolini, brzini ekspanzije, potencijalnim rizicima te sličnosti s trenutnom situacijom, akcije koje poduzeće treba poduzeti, kao i odgovarajuće strategije rasta (*Tablica 10.*).

*Tablica 10 izbor optimalne strategije*

Ako je...					Onda...	
Rizik	Brzina ekspanzije	Raspoloživost resursa	Sličnost s postojećom situacijom	Promjene u okolini	Akcija koju treba poduzeti	Strategije rasta mogu biti...
Mali	Mala	Visoka	Istovjetnost	Male	<i>Napravi</i>	Interni rast Spajanja i akvizicije
Mali do osrednji	Osrednja	Osrednja do visoka	Visoka sličnost	Osrednje	<i>Kupi</i>	Spajanja i akvizicije Strateški savez, udruživanje
Osrednji do veliki	Velika	Slaba do osrednja	Različitost	Velike	<i>Poveži se</i>	Strateški savez, udruživanje

Izvor: izrada autora prema Buble i sur., 2005:118

U *tablici 10* vidljivo je da odabir strategije ovisi o brojnim čimbenicima, ali da je u konačnici odluka o odabiru strategije na menadžmentu/vlasniku poduzeća. Također, važno je razumjeti

da univerzalnog recepta uspjeha, bez detaljnog analiziranja karakteristika svakog poduzeća (i okoline u kojoj se poduzeće nalazi) koje ulazi u poslovnu transakciju, nema.

## **6. ANALIZA STRATEGIJA RASTA PODUZEĆA NA PRIMJERIMA HRVATSKIH PODUZEĆA**

U ovom se poglavlju analiziraju strategije rasta na primjerima malih i srednjih poduzeća iz Hrvatske. Ono što je zanimljivo kod malih, pa čak i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, jest dostupnost informacija o uspješnim primjenama strategija rasta, ali isto tako i nedostupnost primjera neuspješnih primjena određenih strategija rasta, o čemu bi također bilo vrlo korisno čitati i iz čega se može i više naučiti. U nastavku su dani primjeri različitih poduzeća u različitim industrijama, koja su rasla primjenjujući različite strategije organskog, ali i anorganskog rasta.

### **6.1. Ferivi & Co d.o.o.**

U poglavlju će biti predstavljene strategije organskog rasta koje se odnose na osvajanje i razvoj tržišta budući da je tvrtka razvijala nova tržišta ponajprije unutar nacionalnog tržišta zatim ulaskom na slovensko tržište (međunarodna ekspanzija). Također, tvrtka je koristila i strategije anorganskog rasta koje se odnose na horizontalnu integraciju (preuzimanje MG športa i Adidas shopova), ali i povezanu diverzifikaciju (franšizing Woman Secret-a).

Tvrtka Ferivi Co d.o.o. nastala je 18.08.1994. sa velikim entuzijazmom i ljubavlju prema sportu jer su osnivači bili aktivni sportaši. Ime Ferivi potječe o početnih slova dvojice osnivača, braće blizanaca Ferde i Ivice. Tvrtka se tijekom godina razvijala baveći se maloprodajom sportske opreme kvalitetnih i svjetski poznatih brandova poput Nikea, Adidasa, Conversea, Lacostea, Mikasa, Asicsa i drugih brandova ([www.ferivi.hr](http://www.ferivi.hr)). Tvrtka Ferivi Co registrirana je za djelatnost nespecijalizirane trgovine na veliko. Temeljni je kapital financiran 100% domaćim kapitalom. Temeljem podataka iz 2022. godine, tvrtka je ostvarila ukupni godišnji prihod u iznosu od 17.356.651,01 eura, što je povećanje od 2.631.641,25 eura u odnosu na 2021. godinu, pri čemu je neto dobit iznosila 940.246,20 eura, a ostvarena neto marža 5,42% (Poslovna Hrvatska, 2023). Temeljem navedenih podataka, razvidno je da je tvrtka koristila strategiju penetracije na tržišta, odnosno „osvajanje tržišta“ jer su marketinškom promocijom i cjenovnim pogodnostima povećali poslovne prihode na postojećim tržištima u kojima su već poslovali. Tijekom 2022. godine, tvrtka je imala 142 zaposlenika pa je sukladno navedenim podacima, poduzeće Ferivi klasificirano kao srednje poduzeće.

Ferivi Co posluje na hrvatskom i slovenskom tržištu. Tijekom godina, tvrtka je otvarala poslovnice u Osijeku, Zagrebu, Splitu, Šibeniku, Vinkovcima, Slavanskom Brodu, Puli, Makarskoj, Varaždinu, Rijeci i Zadru u kojima je stekla lojalnost i povjerenje kupaca zbog kvalitetnih proizvoda, ali i praćenjem trendova i zadovoljavanjem kupčevih potreba. Također, tvrtka posjeduje Adidas poslovnice na slovenskom tržištu u Ljubljani, Mariboru i Celju. Na hrvatskom tržištu tvrtka posjeduje 20 prodajnih mjesta koja su klasificirana na:

- 12 Adidas Shop-Ova
- 1 Running Gate
- 2 Football Mania-E
- 3 Multibrand Trgovina Ferivi Sport
- 1 Woman Secret
- 1 Outlet

Na temelju navedenih podataka, može se zaključiti kako se tvrtka razvijala i organski i anorganski, primjenom strategije razvoja tržišta. Širenjem tržišta putem Ferivi (multibrand) Sport trgovina u Hrvatskoj tvrtka je rasla organski. U kontekstu razvoja tržišta, tvrtka je razvila i webshop sa 4 internet trgovine, a to su: [www.ferivi.hr](http://www.ferivi.hr), [www.runninggate.hr](http://www.runninggate.hr), [www.footballmania.hr](http://www.footballmania.hr), [www.ferivi.si](http://www.ferivi.si) te na taj način proširila dostupnost vlastitih proizvoda putem internet kanala prodaje što znači da je razvila tržište za određeni segment kupaca ([www.ferivi.hr](http://www.ferivi.hr)).

Ferivi je primijenio strategiju anorganskog rasta, točnije horizontalnu integraciju preuzimanjem pet prodajnih mjesta MG Športa iz Splita koji je specijalizirani kanal FootballMania u Splitu i Zagrebu te istoimeni webshop. Također, preuzeli su tri Adidas shopa u Splitu, Šibeniku i Makarskoj (Lider, 2019). Prema riječima Ferde Kraljevića, Lider (2019) navodi da je Ferivi preuzimanjem dobio tržište Dalmacije i ojačao stratešku poziciju kod dobavljača, povećao broj zaposlenika i prihode. Temeljem navedenog, Ferivi je primijenio horizontalnu integraciju preuzimanjem, odnosno akvizicijom konkurenta na hrvatskom tržištu, tvrtke MG Šport iz Splita. Na taj su način proširili vlastito poslovanje na tržište Dalmacije. U okviru horizontalne integracije, tvrtka Ferivi u 2020. godini širi svoje poslovanje na slovensko tržište preuzimanjem Adidas shopova u Ljubljani, Celju i Mariboru ([www.ferivi.sl](http://www.ferivi.sl)).

Prilikom razmatranja poslovnica koje su specijalizirane za prodaju sportske opreme na hrvatskom tržištu, ističe se jedna poslovnica koja se razlikuje od ostalih. Riječ je o poslovnici Woman Secret. Woman Secret je brend donjeg rublja, odjeće za spavanje, dodataka i kupaćih kostima za modernu ženu, odnosno tvrtka je specijalizirana za prodaju donjeg ženskog rublja. Woman Secret posjeduje razvijenu mrežu franšiza s više od 250 trgovina u 70 zemalja (



[www.womansecret.com](http://www.womansecret.com)). Kupovinom franšize Women secreta vlasnici Ferivija su diverzificirali vlastito poslovanje što predstavlja još jednu strategiju anorganskog rasta - povezanu diverzifikaciju, odnosno ulazak u drugu industriju, u ovom slučaju maloprodaju ženskog rublja. Ulaskom u ovu djelatnost, vlasnici Ferivija su ušli u razvijeni franšizni sistem europskog proizvođača i trgovca, kroz koji mogu učiti dosta o trgovini i unaprijediti svoje poslovanje.

Tijekom analize rasta poslovanja, može se reći kako je tvrtka Ferivi rasla organski kroz strategije tržišne penetracije i razvoja tržišta, ali i anorganski kroz strategije horizontalne integracije i povezanu diverzifikaciju.

## **6.2. Apimel d.o.o.**

U poglavlju će biti predstavljene strategije rasta kroz koje je tvrtka Apimel zauzimala tržišne udjele kroz razvoj proizvoda, tržišnu penetraciju, razvoj tržišta te diverzifikaciju. Budući kako u promatranom rastu tvrtke nije došlo do akvizicije drugih poduzeća, tvrtka je rasla isključivo primjenom strategija organskog rasta, a takve je strategije tvrtka postigla isključivo koristeći interna sredstva i resurse.

Apimel je hrvatska tvrtka za proizvodnju i preradu meda i drugih pčelinjih proizvoda. U ponudi imaju više vrsta konzumnog meda (bagrem, kesten, lipa, kadulja i cvjetni), te proizvode na bazi meda, ljekovitog bilja i propolisa kao i kozmetike (Pčelinja mast) i pića s medom (Melkior). Tvrtka je osnovana 1994. godine u Višnjevcu, a proizvodni pogon je smješten u Bizovcu. Proizvode distribuiraju iz Bizovca te poslovnih centara u Rijeci i Splitu čime pokrivaju čitavo hrvatsko tržište, a prisutni su i na europskom tržištu ([www.apimel.hr](http://www.apimel.hr)). Tvrtka Apimel registrirana je za djelatnost proizvodnje ostalih neprehrambenih proizvoda. Temeljni je kapital financiran privatnim sredstvima u 100%-tnom iznosu. U 2022. godini, Apimel je ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 2.795.065,90 eura što predstavlja povećanje od 663.224,37 eura u odnosu na 2021. godinu. Neto dobit poduzeća u 2022. godini iznosila je 20.215,81 eura pri čemu je neto marža iznosila 0,72%. Važno je istaknuti kako je tvrtka tijekom 2022. godine imala 14 zaposlenika (Poslovna Hrvatska, 2023). Temeljem navedenih podataka, može se zaključiti kako je tvrtka Apimel prema veličina klasificirana kao malo poduzeće.

Važno je istaknuti kako su primarni osnivači tvrtke transferirali biznis na razini obitelji, a od tada posao vode sin i kćer (Hrvoje i Lidija). Nakon preuzimanja vlasništva od roditelja, Hrvoje i Lidija radili su na osmišljavanju novih proizvoda, povećanju izvoza i u globalu, novim investiranjima. Pa su tako povećali izvoz i prodaju na tržištima Francuske, Kosova, Njemačke i Slovenije, a ujedno su se posvetili promociji vlastitih proizvoda na inozemnim tržištima. Na

domećem, hrvatskom tržištu nastavili su modelom oglašavanja preko društvenih mreža, pri čemu su kombinirali promociju sa asortimana proizvoda s nagradnim igrama što su kupci uspješno prihvatili. U početku je Apimelova ponuda bila vrlo skromna i orijentirana na med (lipa, bagrem i cvjetni). Danas, Apimel ima četiri linije proizvoda koje mogu ponuditi na tržištu, a one su :

- Apimel Classic- obuhvaća različite vrste meda
- Apimel Plus- proizvodi su farmaceutskog karaktera te ih se može nabaviti u ljekarnama i Dm poslovnica
- Apimel Premium- kombinacije različitih varijanti od kojih se pravi med od ružmarina, lavande, cimeta i jabuke
- Dermamel.

U ponudi još imaju HoReca program u kojem nude proizvode za hotele, restorane i barove te Apimel beauty (Pčelinja mast u sticku) kao i Čokomel (med sa čokoladom) te alkoholna pića Melkior ([www.apimel.hr](http://www.apimel.hr)). Bitno je istaknuti kako su novi vlasnici uložili 50 000 eura u solarnu elektranu koja se nalazi na krovu zgrade proizvodnje u Bizovcu. Vlasnici ističu kako su rast poduzeća financirali isključivo vlastitim sredstvima. Budući kako su vlasnici rast poduzeća provodili isključivo vlastitim sredstvima i resursima, poduzeće je raslo organski kombinacijom različitih strategija (Lider, 2023).

Oglašavanjem proizvodnog asortimana na društvenim mrežama kroz razne promocije i nagradne igre, tvrtka je primijenila strategiju penetracije na tržištu kako bi zauzela veći tržišni udio na postojećem tržištu, odnosno kako bi povećali prihode od prodaje privlačenjem novih i postojećih kupaca.

Razvojem proizvodnih linija poput Apimel Classic, Apimel Plus, Apimel Premium i Dermamel kao i Apimel beauty, Čokomel i Melkior, tvrtka je primjenjivala strategiju razvoja novih proizvoda koja će ponuditi na postojećim tržištima kako bi etablirala tržišnu poziciju i postala vodeći konkurent u industriji.

Tvrtka je diverzificirala vlastiti portfelj proizvoda jer je razvijala nove proizvode koji pripadaju drugim industrijama. Povezana diverzifikacija se može povezati sa linijom proizvoda Apimel Plus budući da su to proizvodi farmaceutskog karaktera na bazi meda te se nalaze u ponudi ljekarna i Dm poslovnica. Isto tako, alkoholno piće Melkior kao i Apimel beauty koji je prema karakteru kozmetički proizvod, primjeri su povezane diverzifikacije jer su komplementarni njihovom primarnom proizvodu (medu), ali pripadaju drugim industrijama.

Poduzeće se vertikalno integriralo i prema kupcima zbog otvaranja distributivnih centara u Splitu i Rijeci kako bi zauzeli tržišni udio na dalmatinskom tržištu te su tim postupkom ujedno i razvili novo tržište jer su ponudili postojeće proizvode na novom tržištu.

Budući kako je tvrtka postavila solarnu elektranu na krovnište proizvodne zgrade u Bizovcu, može se zaključiti da je primijenila nepovezanu diverzifikaciju, jer solarni paneli nemaju nikakvu povezanost s njihovom proizvodnjom koja se bazira na medu.

Poduzeće Apimel, vrlo je konkretan primjer organskog rasta jer su povezali sve moguće kombinacije Ansofffove matrice kroz tržišnu penetraciju, razvoj proizvoda, razvoj tržišta te povezanu i nepovezanu diverzifikaciju kako bi osigurali rast poslovanja.

### **6.3. Primacošped d.o.o.**

U ovom će poglavlju biti predstavljena strategija razvoja usluga, horizontalne integracije te povezane diverzifikacije koje je tvrtka Primacošped primjenjivala kako bi rasla na organski i anorganski način.

Primaco je visoko specijalizirano poduzeće u pružanju usluga transporta pod hladnim lancem. Tvrtka obavlja različite vrste transporta koje se odnose na cestovni, pomorski i zračni transport kao i carinsko zastupanje kroz mrežu vlastitih ureda i partnera. Primaco posjeduje 95+ vozila koja osiguravaju najbolju moguću kvalitetu i kontrolu tijekom prijevoza osjetljivih i visokovrijednih proizvoda ([www.primaco.eu](http://www.primaco.eu)). Tvrtka je osnovana 1990. godine i tada je registrirana za cestovni prijevoz robe. Temeljni je kapital financiran 100% domaćim kapitalom. U 2022. godini, tvrtka je ostvarila ukupne godišnje prihode u iznosu od 18.875.310,90 eura što predstavlja povećanje za 2.809.325,51 eura u odnosu na 2021. godinu. Tijekom 2022.godine, tvrtka je ostvarila neto dobit od 524.442,76 eura i neto maržu od 2,78%. Tijekom 2022. godine, poduzeće je brojilo 121 zaposlenika (Poslovna Hrvatska, 2023). Temeljem navedenih podataka, može se zaključiti kako je tvrtka Primaco prema veličini klasificiran kao srednje poduzeće. Tijekom 2017. godine, tvrtka Primaco preuzela je obiteljsko poduzeće Tri mare iz Rijeke. Tri mare je tvrtka specijalizirana za organizaciju transporta robe pomorskim putem (Lider, 2019). Temeljem navedenog preuzimanja, može se zaključiti kako je poduzeće Primaco anorganski naraslo kroz akviziciju poduzeća Tri mare. Takav anorganski rast poduzeća odnosi se na strategiju horizontalnu integraciju jer poduzeće Primaco u vlastitom portfelju usluga može ponuditi pomorski transport proizvoda. Također, uspostavljanjem usluge carinskog zastupanja, Primaco je primijenio strategiju organskog rasta, povezanu diverzifikaciju kako bi proširi portfelj vlastitih usluga i ojačao tržišnu poziciju kreirajući dodanu vrijednost klijentima.

Može se zaključiti kako je Primaco razvijao portfelj usluga kroz razvijanje cestovnog, zrakoplovnog i pomorskog transporta te carinskog zastupanja. Takav razvoj usluga omogućen je horizontalnom integracijom (akvizicija Tri Mare) i povezanom diverzifikacijom ( carinsko zastupanje) te suradnjom s avioprijevoznicima i vlastitim voznim parkom za cestovni transport.

#### **6.4. PharmaS d.o.o.**

U ovom će poglavlju biti predstavljene strategije horizontalne integracije tvrtke Pharmas putem akvizicija španjolske tvrtke Mabo farma i tvrtke Fidifarm (Dietpharm) te brenda Multivita.

PharmaS je hrvatski proizvođač i distributer farmaceutskih proizvoda. Tvrtka je osnovana 2008. godine, osnivač je Luka Raić te je članica LURA grupe. Uz visokokvalitetne farmaceutske proizvode i receptne lijekove, asortiman proizvoda tvrtke čine razni brendovi bezreceptnih farmaceutskih proizvoda. Tvrtka u vlasništvu ima 3 proizvodna pogona od kojih se 2 nalaze u Hrvatskoj i 1 u Srbiji. Proizvodni portfelj tvrtke obuhvaća više od 200 različitih lijekova na recept, kao i široku paletu inovativnih bezreceptnih proizvoda. Unutar portfelja tvrtke posebno se ističe brend Dietpharm. Prisutan na tržištu već više od 30 godina, Dietpharm je prepoznat kao standard kvalitete kako u Hrvatskoj, tako i u regiji. Poduzeće posluje u 20 zemalja ([www.pharmas-group.com](http://www.pharmas-group.com)). Poduzeće je registrirano za djelatnost proizvodnje farmaceutskih priprava. Temeljni kapital subjekta financiran je 100% stranim kapitalom. U 2022. godini, tvrtka je ostvarila ukupni godišnji prihod od 30.626.828,06 eura što predstavlja povećanje od 575.469,24 eura u odnosu na 2021. godinu. U 2022. godini, neto dobit iznosila je 1.618.337,65 eura dok je neto marža iznosila 5,28%. Tijekom 2022. godine, poduzeće je imalo 113 zaposlenika. Temeljem navedenih podataka, može se zaključiti kako je tvrtka prema veličini klasificirana kao srednje poduzeće (Poslovna Hrvatska, 2023).

U rujnu 2023. godine, PharmaS, uspješno je zaključila proces akvizicije većinskog udjela u Španjolskoj, akvizicijom tvrtke Mabo Farma. Mabo Farma, najbrže je rastuća generička kompanija u Španjolskoj čiji portfelj broji više od 200 proizvoda, uglavnom lijekova na recept, ali i bezreceptnih lijekova (OTC) te dodataka prehrani. Ova farmaceutska kompanija ostvaruje godišnji prihod od oko 35 milijuna eura uz više od 70 zaposlenika. Jedna od glavnih snaga Mabo farme je i iznimno dobro poznavanje španjolskog tržišta te široka prodajna mreža s više od četrdeset prodajnih predstavnika koji teritorijalno pokrivaju cijelu Španjolsku, uključujući čak i Baleare i Tenerife ([www.pharmas-group.com](http://www.pharmas-group.com)). Takvo se preuzimanje može okarakterizirati kao anorganski rast tvrtke horizontalnom integracijom budući da je PharmaS preuzela drugu tvrtku koja se nalazi na istoj razini lanca vrijednosti. Drugim riječima obje su

tvrtke proizvođači lijekova. Također, PharmaS se takvim preuzimanjem proširila na španjolsko tržište u Farma industriji.

Sljedeća akvizicija tvrtke PharmaS odnosi se na preuzimanje tvrtke Fidifarm od Atlantic grupe uz preuzimanje Multivite, brenda Atlantic grupe (Lider, 2019). Multivita predstavlja dodatke prehrani pa se ovakvo preuzimanje može okarakterizirati kao horizontalna integracija jer je PharmaS preuzela novu liniju proizvoda okarakteriziranu kao OTC, odnosno bezreceptni lijekovi. Drugim riječima, Multivitina proizvodna linija bazirana je na dodacima prehrani u oblicima granula ili šumećih tableta, a svrstavaju se u kategoriju bezreceptnih lijekova (OTC) ([www.pharmas-group.com](http://www.pharmas-group.com)).

Prilikom preuzimanja Fidifarm poduzeća koje je registrirano za djelatnost proizvodnje farmaceutskih pripravaka (Poslovna Hrvatska, 2023), tvrtka PharmaS koristila je strategiju horizontalne integracije budući da se tvrtka Fidifarm nalazi na istoj razini lanca vrijednosti kao PharmaS, odnosno oboje su proizvođači.

## **6.5. Biovega d.o.o.**

U poglavlju će biti predstavljena strategija vertikalne integracije koju je poduzeće Biovega primijenilo kako bi ušlo u djelatnost dobavljača, odnosno osnovalo vlastitu proizvodnju eko proizvoda akvizicijom eko imanja Zrno.

Biovega je regionalni lider u proizvodnji i distribuciji organskih proizvoda. Poduzeće je osnovano 1990. godine u Zgrebu od strane Jadranke i Zlatka Pejić. Želeći svoju pionirsku viziju pretvoriti u stvarnost, Zlatko Pejić i Jadranka Boban Pejić sa svojim suradnicima stvorili su priču koja je potvrdila snagu i važnost partnerstva na svim razinama postojanja te mogućnost pozitivne promjene ([www.biovegagrupa.hr](http://www.biovegagrupa.hr)). Tvrtka Biovega d.o.o. registrirana je za djelatnost nespecijalizirane trgovine na veliko. Temeljni je kapital financiran u 100%-tnom iznosu domaćim kapitalom. U 2022. godini, tvrtka je ostvarila godišnje prihode od 17.098.517,09 eura, što predstavlja povećanje od 477.689,30 eura u odnosu na prethodnu godinu. U 2022. godini, tvrtka je ostvarila neto dobit (gubitak) u iznosu od -357.024,49 eura, te je neto marža iznosila 2,09%. Tijekom 2022. godine, poduzeće je zapošljavalo 158 zaposlenika (Poslovna Hrvatska, 2023), što ga po veličini svrstava u srednja poduzeća. Tvrtka Biovega postala je vlasnikom ekološkog imanja Zrno koje je okarakterizirano kao najstarije imanje koje se bavi ekološkom proizvodnjom u Hrvatskoj (Večernji list, 2010). Eko imanje Zrno je važan projekt za Bioveginu strategiju rasta jer predstavlja početak vlastite proizvodnje ([www.biovegagrupa.hr](http://www.biovegagrupa.hr)).

Temeljem navedenog, može se zaključiti kako je poduzeće Biovega tijekom razvoja poslovanja u jednom trenutku životnog ciklusa anorganski raslo akvizicijom Zrno imanja za ekološku

proizvodnju. Takva strategija rasta predstavlja vertikalnu integraciju jer se poduzeća nalaze na različitim razinama lanca vrijednosti. Konkretno, u ovom je slučaju poduzeće Biovega kupnjom ekološkog imanja primijenilo vertikalnu integraciju prema dobavljačima, odnosno pokrenulo je vlastitu proizvodnju eko proizvoda te na taj način smanjilo ovisnost o dobavljačima i troškove sirovina.

## **7. RASPRAVA**

Rast poduzeća je izuzetno važna faza životnog ciklusa poduzeća. Tijekom faze rasta, poduzetnici su suočeni s brojnim izazovima koje trebaju apsolvirati kako bi njihovo poduzeća raslo u kontinuitetu jer sa jedne strane moraju adekvatno odgovoriti na kupčeve potrebe, dok sa druge strane moraju osigurati stabilnost poslovanja vlastitog poduzeća. Prilikom vođenja i upravljanja rastom, vlasnici i menadžeri poduzeća primjenjuju organske strategije rasta poput penetracije na tržištu, razvoj proizvoda, razvoj tržišta i diverzifikaciju, ali i anorganske strategije rasta koje se odnose na horizontalnu i vertikalnu integraciju te diverzifikaciju. Ključna razlika između organskih i anorganskih strategija je ta da prilikom vođenja rasta poduzeća anorganskim putem, u procesu sudjeluje drugo poduzeće koje se nastoji spojiti, preuzeti ili povezati strateškim partnerstvom. Vrlo je bitno istaknuti kako poduzetnici tijekom rasta poduzeća nikada ne primjenjuju samo jednu strategiju već primjenjuju kombinaciju strategija koje su tipične za rast mikro, malih i srednjih poduzeća s ciljem ostvarivanja postavljenih ciljeve, kao i s ciljem osiguranja stabilnosti poslovanja kroz zauzimanje većih tržišnih udjela i ostvarenja konkurentne pozicije u industriji. Strategije rasta se razlikuju između mikro i malih te srednjih poduzeća, a determinirane su prema trenutnoj veličini, ali i dostupnim resursima poduzeća. Razlog zbog kojeg poduzetnici u mikro i malim poduzećima najčešće primjenjuju strategije organskog rasta, očituje se u njihovim ograničenim internim sredstvima zbog čega su strategije anorganskog rasta skupe za njih jer nemaju dostatna financijska sredstva za njihovo provođenje. U srednjim je poduzećima nešto drugačija situacija. Takva su poduzeća prvotno rasla organski sve dok nisu etablirala poslovanja kako bi stekla dostatne resurse za rast putem spajanja ili preuzimanja drugog poduzeća. Drugim riječima, srednja poduzeća posjeduju resurse za preuzimanjem drugih poduzeća kako bi anorganski rasla kroz dva tipa integracija ili dva tipa diverzifikacija. Kao što je vidljivo na primjerima, poduzeća su koristila kombinacije različitih strategija kako bi zauzela veći tržišni udio i ostvarila konkurentnu poziciju u industriji. Rast kombinacijom strategija organskog rasta najbolje se očituje na primjeru poduzeća Apimel-a. Sa druge strane, poduzeće Ferivi, koristilo je kombinacije organskog i

anorganskog rasta kako bi se proširilo na druga tržišta i druge industrijske segmente što im je u konačnici donijelo stabilnost poslovanja kroz zauzimanje tržišnih udjela unutar nacionalnog tržišta, ali i širenjem na inozemno tržište. Vrlo je važno da poduzetnici prilikom vođenja rasta analiziraju postojeće stanje u poduzeće, odnosno internu okolinu poduzeća, ali i trenutno stanje u industriji, odnosno eksternu okolinu poduzeća kako bi mogli primijeniti najbolju moguću stratešku alternativu za rast s obzirom na trenutno stanje u poduzeću, ali i industriji.

## **8. ZAKLJUČAK**

Cilj ovog diplomskog rada pod nazivom *Strategija rasta malih i srednjih poduzeća* bio je opisati strategije rasta poduzeća s posebnim naglaskom na strategije rasta koje je najbolje primijeniti za mala i srednja poduzeća. U radu su dani i praktični primjeri strategija rasta malih i srednjih poduzeća na primjerima malih i srednjih poduzeća iz Hrvatske te su objašnjene njihove karakteristike i specifičnosti, kao i prednosti i nedostaci.

Mala i srednja poduzeća ima velik značaj za gospodarstvo u Hrvatskoj. Njihov značaj primarno proizlazi iz njihovog broja jer mala i srednja poduzeća čine 99,7% ukupnih poduzeća u Republici i zapošljavaju oko 73% ukupne radne snage. U radu su zbog toga pojmovno određena mala i srednja poduzeća, dana je definicija rasta poduzeća, faze rasta, ciljevi i izazovi, ali i najznačajniji pokazatelji rasta poduzeća. Interne/organske strategije rasta su penetracija na tržište, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diverzifikacija. Njihova karakteristika je da poduzeće raste koristeći se vlastitim resursima, a zajednička karakteristika ovih strategija je inovativnost. Strategije vanjskog rasta, u kojima poduzeće raste koristeći se tuđim resursima su horizontalna i vertikalna integracija te povezana i nepovezana diverzifikacija. Razmotrene su i prednosti i nedostaci svih navedenih strategija rasta. Odabir najbolje strategije rasta ovisi o postavljenim ciljevima rasta poduzeća te karakteristikama interne i eksterne okoline poduzeća.

U radu su prikazani i primjeri malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, koja su rasla primjenjujući različite strategije rasta. Iz primjera je vidljiv utjecaj vanjskog okruženja (političkog, pravnog ekonomskog, tehnološkog i društvenog) na odabir strategije rasta poduzeća. Kod malih i srednjih poduzeća odabir strategije rasta u najvećoj mjeri ovisi o resursima poduzeća te ima direktan i značajan utjecaj na opstanak samog poduzeća, kroz utjecaj na likvidnost te nepredviđene okolnosti koje mogu ometati poslovanje. Osim toga, budući da su mikro, mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj najzastupljenija te su okosnica gospodarskog rasta, odabir pogrešne strategije utječe na budućnost poslovanja i postojanja poduzeća što se manifestira na cjelokupno gospodarstvo. Zbog toga, još i važnije osvijestiti poduzetnike o važnosti pažljivog

promišljanja prilikom donošenja odluke o odabiru strategije rasta, o posljedicama (prednostima i nedostacima) svake od strategija rasta, te im pomoći u odabiru odgovarajuće strategije rasta za njihovo poduzeće.



## LITERATURA

1. Adizes, I. (1999). *Managing Corporate Lifecycles*. Paramus: Prentice Hall Press.
2. Alpeza, M., Mezulić Jurić, P. (2022). Spavanje s jednim okom otvorenim. Cepor: Zagreb. Dostupno na: <file:///C:/Users/Teskera/OneDrive/Radna%20povr%C5%A1ina/Strate%C5%A1ki%20managment/Spavanje-s-jednim-okom-otvorenim-web.pdf> [Pristup: 10.1.2024.]
3. Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010). *Poduzetništvo- Uspješno pokretanje novih poduhvata*. Tuzla: OFF-SET d.o.o.
4. Blečić, B. (2020). *Što je Ansoffova matrica?* Dostupno na: <https://plaviured.hr/103-start-up-akademija-sto-je-ansoffova-matrica/> [pristupljeno: 20. 4. 2023.]
5. Buble, M., Cingula M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
6. Cepor (2020). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf>
7. Čačić, I. (2015). *Strategije rasta*, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula
8. Dvorski, S.; Kovšca, V. (2011). *Ekonomija za poduzetnike*. FOI: Varaždin.
9. Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D. (2012). Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća. *Učenje za poduzetništvo*, Vol. 2(2), pp. 95-101.
10. Europska Komisija (2023.). Godišnje izvješće o malim i srednjim poduzećima. Dostupno na: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2023-08/Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%202023\\_FINAL.pdf](https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2023-08/Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%202023_FINAL.pdf) [Pristup: 14.1.2024.]
11. Europska Komisija. (2020). Vodič za korisnike o definiciji mali i srednjih poduzeća. Dostupno na: [file:///C:/Users/Teskera/Downloads/sme\\_definition\\_user\\_guide\\_hr.pdf](file:///C:/Users/Teskera/Downloads/sme_definition_user_guide_hr.pdf) [Pristup:8.1.2024.]
12. Europski Parlament. (2023). Mala i srednja poduzeća. Dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca>. [Pristup: 9.1.2024.]

13. Europski strukturni i investicijski fondovi. (2014). COSME. Dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/program-za-konkurentnost-poduzetnistva-i-msp-a-cosme-programme-for-the-competitiveness-of-enterprises-smes/>  
[Pristup:9.1.2024.]
14. Filipović D. (2012). Izazovi integracijskih procesa, Sinergija, Zagreb
15. FINA. (2023). Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022.godini. Dostupno na: <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2022.-godini-razvrstani-po-velicini> [Pristup:8.1.2024.]
16. Flamholtz, E.G. (2000). *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass
17. Gašparović, V. (1996.) *Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća*, Školska knjiga Zagreb
18. Has, M. (2022). Značaj sektora malih i srednjih poduzeća u hrvatskom gospodarstvu. u *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021.: „MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ U UVJETIMA PANDEMIJE BOLESTI COVID-19“*. ACT PRINTLAB, Čakovec, ISSN 1848-3526
19. Hill, C., W., L., Jones, G., R., (2012.), *Essentials of strategic management* 3rd edition, South-Western, Cengage Learning
20. Horvat, Đ.; Perkov, D.; Trojak, N. (2012). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Edukator d.o.o., Zagreb
21. Isaković, Suvad (2015). Menadžment malih i srednjih poduzeća, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici. Dostupno na: <https://suvadisakovic.ba/knjige/menadzment-malih-i-srednjih-preduzeca.pdf>  
[Pristup:10.1.2024.]
22. Klanac, J., Perkov, J., i Krajnović, A. (2013). 'Primjena AHP i PROMETHEE metode na problem diverzifikacije', *Oeconomica Jadertina*, 3(2), str. 3-27. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/114921> (Datum pristupa: 5.01.2024.)
23. Ksenija Puškarić (2019). Primjer rasta akvizicijom: Kupnjom trgovina u Dalmaciji Ferivi postao meta međunarodnih igrača. Dostupno na: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/kompanije/primjer-rasta-akvizicijom-kupnjom-trgovina-u-dalmaciji-ferivi-postao-meta-medunarodnih-igraca-128797>  
[Pristup:14.1.2024.]
24. Le, H. (2023). 7 business growth challenges to anticipate and overcome. Dostupno na: <https://www.sage.com/en-us/blog/business-growth-challenges/> [pristupljeno: 13. 11. 2023.]
25. Lider (2019). Atlantic i PharmaS potpisali kupoprodaju Dietpharma. Dostupno na: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/kompanije/atlantic-i-pharmas-potpisali-kupoprodaju-dietpharma-128768> [Pristup: 17.1.2024.]

26. Lider (2019). Primjer rasta akvizicijom: Primacošped preuzeo Tri mare i dobio ono što mu je nedostajalo. Dostupno na: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/kompanije/primjer-rasta-akvizicijom-primacosped-preuzeo-tri-mare-i-dobio-ono-sto-mu-je-nedostajalo-128796> [Pristup: 18.1.2024.]
27. Lider (2023). HRVOJE I LIDIJA GREGAČEVIĆ, APIMEL Namjeravamo uložiti milijun eura i izvoziti pedeset posto proizvoda. Dostupno na: <file:///C:/Users/Teskera/OneDrive/Radna%20povr%C5%A1ina/LIDER-Apimel.pdf> [Pristup: 13.1.2024.]
28. Little, D. (2023). *Achieving Business Growth? Here's How to Set Goals Based on Your Company's Size*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/achieving-business-growth-heres-how-set-goals-based-your-derek-little/?trk=pulse-article-more-articles-related-content-card> [pristupljeno: 16.11.2023.]
29. Loi, T.; Khan, A. (2012). Determinants of firm growth: evidence from Belgian companies.
30. Nanić, A. (2013). 'MALA I SREDNJA PODUZEĆA KAO NOSILAC RAZVOJA PRIVREDE EUROPSKE UNIJE', *Tranzicija*, 15.(31.), str. 96-106. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/108368> (Datum pristupa: 11.01.2024.)
31. Novak, B. (2000). Spajanja i preuzimanja trgovačkih društava. *Ekonomski vjesnik*, nr. 1. i 2. (13), pp. 47-55.
32. Peterdy, K. (2022). What is the Ansoff Matrix? Dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/> [Pristup: 26. 8. 2023.]
33. Renko N., (2005) *Strategije marketinga*. Zagreb: Ljevak d.o.o.
34. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
35. Srhoj, S. (2019). 'EMPIRIJSKE ANALIZE RASTA PODUZEĆA S MIKROPODATCIMA NA RAZINI PROIZVODA: MOGUĆNOSTI I PREPREKE', *Ekonomska misao i praksa*, 28(1), str. 283-308. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/221036> (Datum pristupa: 15.12.2024.)
36. Stanković, J., Đoković, F. (2019). *Strategijski menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Filip-Djokovic/publication/337144164\\_Strategijski\\_menadzment/links/5deb566b4585159aa468a2a9/Strategijski-menadzment.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Filip-Djokovic/publication/337144164_Strategijski_menadzment/links/5deb566b4585159aa468a2a9/Strategijski-menadzment.pdf) [Pristup:15.1.2024.]
37. Stengel D. (2012.) *Managerial economics – principles*. [Online] Dostupno na: <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/managerial-economics-principles.pdf> [pristupljeno: 29. 6.2021.]
38. Škrtić, M., Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Sinergija: Zagreb.
39. Thompson A., Strickland A.J., Gamble J., (2006.), *Strateški menadžment*, u potrazi za konkurentskom prednošću, Mate, Zagreb

40. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A.J. (2016). CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY: THE QUEST FOR COMPETITIVE ADVANTAGE, CONCEPTS AND READINGS, TWENTIETH EDITION. Mc graw-Hill Education: New York
41. Tipurić D., Markulin G. (2002.) *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*. Sinergija nakladništvo, Zagreb
42. Večernji list (2010). Biovega kupila ekološko imanje Bio-Zrno Zlate Nanić. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/biznis/biovega-kupila-ekolosko-imanje-bio-zrno-zlate-nanic-191650> [Pristup: 15.1.2024.]
43. Vlada Republike Hrvatske (2021). Nacionalna razvojna strategije. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Vijesti/2020/11%20studeni/12%20studenog/Nacrt%20NRS%202030%20i%20Dodaci-12112020.pdf> [Pristup:15.1.2024.]
44. [www.apimel.hr](http://www.apimel.hr) [Pristup: 13.1.2024.]
45. [www.biovegagrupa.hr](http://www.biovegagrupa.hr) [Pristup: 15.1.2024.]
46. [www.ferivi.hr](http://www.ferivi.hr) [Pristup: 14.1.2024.]
47. [www.pharmas-group.com](http://www.pharmas-group.com) [Pristup: 17.1.2024]
48. [www.primaco.eu](http://www.primaco.eu) [Pristup: 18.1.2024.]
49. Zakon o računovodstvu. (2023). Zakon o računovodstvu. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> [Pristup: 30. 5. 2023.]
50. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
51. Žager, K.; Mamić Sačer, I.; Sever Mališ, S.; Ježovita, A.; Žager, L. (2017). *Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi ; treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Životni cikel poduzeća .....	16
Slika 2 Ansoffova matrica .....	22
Slika 3 Vertikalna integracija .....	29

## POPIS TABLICA

Tablica 1 Klasifikacija MSP prema Europskoj komisiji .....	3
Tablica 2 Kriteriji za podjelu poduzeća u Hrvatskoj.....	4
Tablica 3 Statistički podatci za MSP u Europskoj uniji-2022. ....	6
Tablica 4 Prosječna mjesečna neto plaća prema veličini poduzeća (2022) .....	7
Tablica 5 Financijski rezultati poslovanja poduzetnika (2022.).....	7
Tablica 6 Udio zaposlenosti, prihoda i izvoza u MSP-2020. ....	9
Tablica 7 Rezultati poslovanja poduzetnika po županijama (2022).....	9
Tablica 8 Razlike spajanja i preuzimanja.....	36
Tablica 9 Mjere protiv (neprijateljskog) preuzimanja.....	37
Tablica 10 izbor optimalne strategije .....	42