

# STRATEGIJE RASTA PODUZEĆA

---

**Maleta, Dino**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:145:563873>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij *Poduzetništvo*

Dino Maleta

## **STRATEGIJE RASTA PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij *Poduzetništvo*

Dino Maleta

## **STRATEGIJE RASTA PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetničke strategije**

JMBAG: 0111129453

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

Mentor: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate study Entrepreneurship

Dino Maleta


**ENTERPRISE GROWTH STRATEGIES**

Final paper

Osijek, 2022.


## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/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:** Dino Maleta  
**JMBAG:** 0111129453  
**OIB:** 20906387992  
**e-mail za kontakt:** maleta.dino@gmail.com  
**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij, Poduzetništvo  
**Naslov rada:** Strategije rasta poduzeća  
**Mentor/mentorica završnog rada:** Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 15. rujna 2022. godine

Potpis  \_\_\_\_\_

*Zahvaljujem obitelji i prijateljima te mentorici*

## **Strategije rasta poduzeća**

### **SAŽETAK**

Završnim radom iz kolegija Poduzetničke strategije istražuju se strategije rasta poduzeća. U radu je opisana razlika između različitih strategija rasta poduzeća te njihove prednosti i mane. Kako bi opstalo, poduzeće mora razmišljati o rastu i razvoju, postaviti si ciljeve i razmišljati o načinima njihova ostvarenja. U ostvarenju tih ciljeva, poduzeće može odabrati različite strategije rasta. U radu će se opisati neke od strategija rasta, koje poduzeću stoje na raspolaganju. Govorit će se o organskim i anorganskim (materijalnim) strategijama rasta, prednostima i nedostacima svake od navedenih grupa strategije, te razlici između njih. Svaka od navedenih grupa strategija će se prikazati na konkretnom primjeru poduzeća.

**Ključne riječi:** *organski rast, anorganski rast, strategije rasta poduzeća, strateško planiranje*

## **Enterprise growth strategies**

### **ABSTRACT**

The final thesis written for the *Entrepreneurial Strategies* Course explores the strategies of company growth. The paper describes the difference between different company growth strategies and their advantages and disadvantages. In order to survive, the company must think about growth and development, set goals and think about ways to achieve them. In achieving these goals, the company can choose different growth strategies. The paper will describe some of the growth strategies available to the company. We will talk about organic and anorganic (material) growth strategies, the advantages and disadvantages of each of the mentioned groups of strategies, and the difference between them. Each of the listed groups of strategies will be shown on a concrete example of a company.

**Keywords:** *organic growth, external growth, company growth strategies, strategic planning*



## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. CILJ I METODOLOGIJA RADA .....	2
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Metode istraživanja.....	2
2.3. Izvori istraživanja .....	2
2.4. Ciljevi istraživanja.....	2
3. STRATEŠKO PLANIRANJE.....	3
3.1. Koraci u procesu strateškog planiranja.....	3
3.2. Vrste strateškog planiranja .....	4
3.3. Svrha strateškog planiranja.....	5
4. POJAM I ZNAČAJ STRATEGIJE PODUZEĆA.....	7
5. STRATEGIJA RASTA PODUZEĆA.....	9
5.1. Interne (organske) strategije rasta.....	9
5.2. Vanjske (neorganske) strategije rasta .....	10
5.2.1. Strategije horizontalne i vertikalne integracije .....	10
5.2.2. Strategije diverzifikacije .....	12
6. PREDNOSTI I NEDOSTACI POJEDINIH VRSTA STRATEGIJA RASTA PODUZEĆA ...	14
6.1. Prednosti i nedostaci internog rasta .....	14
6.2. Prednosti i nedostaci strategija eksternog rasta .....	14
7. PRIMJERI RAZLIČITIH STRATEGIJA RASTA .....	16
7.1. Strategije internog rasta .....	17
7.2. Strategije vanjskog rasta.....	19
7.2.1. Primjer poduzeća koje koristi strategiju diverzifikacije .....	19
7.2.2. Primjer poduzeća koje koristi strategiju horizontalne integracije.....	20
7.2.3. Primjeri poduzeća koja koriste strategiju vertikalne integracije.....	23
8. ZAKLJUČAK .....	25
LITERATURA.....	26
POPIS SLIKA .....	29
POPIS TABLICA.....	29

## 1. UVOD

Poslovne strategije definiraju plan aktivnosti, usvojen od strane *managementa*, koji se odnosi na korištenje resursa i kompetencija s ciljem postizanja konkurentske prednosti (Buble et al., 2005). Zanimljivo je da pojedini autori samu strategiju vide kao igru: „Strategija je ozbiljna, uzbudljiva i često bizarna igra koju menedžeri igraju svaki dan. To je igra koju skupina menadžera s drugom skupinom menadžera u vlastitoj ili drugoj organizaciji te s pojedincima u organizaciji i izvan nje“ (Stacey, 1993:1). Strategija rasta poduzeća treba biti pozorno osmišljena kako bi rast bio što uspješniji te kako bi osigurao poduzeću održivu konkurentsku prednost.

Zadatak odabrane strategija rasta poduzeća je doprinijeti rastu poduzeća na optimalan način, minimizirajući rizike, maksimizirajući profit, u najkraćem mogućem vremenu realizacije.

Rad je podijeljen na osam poglavlja. Prvim poglavljem čitatelja se uvodi u rad. U drugom poglavlju opisana je metodologija rada kojom su obuhvaćeni predmet rada, izvori istraživanja, ciljevi i metode. U trećem poglavlju riječ je o strateškom planiranju, vrstama strateškog planiranja, svrsi i koracima u procesu strateškog planiranja. U četvrtom poglavlju daje se definicija strategije poduzeća. Dodatno, naglašava se njezina važnost i značaj. U petom poglavlju dan je pregled strategija rasta poduzeća – postoje unutarnje i vanjske strategije. U šestom poglavlju opisane su prednosti i nedostaci pojedinih vrsta strategija rasta poduzeća. Sedmo poglavlje donosi primjere poduzeća koja koriste određene strategije za svoj razvoj i rast. Osmo poglavlje je zaključak. Na kraju rada nalazi se popis literature te ostali prilozi.

## **2. CILJ I METODOLOGIJA RADA**

Predmet istraživanja, metode, izvori i ciljevi obuhvaćeni su ovim poglavljem.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada su strategije rasta poduzeća. U radu je dana teorijska podloga i definirana je terminologija potrebna za razumijevanje rada. U konačnici, dani su primjeri poduzeća koja koriste različite, opisane strategije rasta.

### **2.2. Metode istraživanja**

Za pisanje rada uporabljene su metode deskripcije i kompilacije (poglavito u teorijskom dijelu) te induktivna i deduktivna metoda (Zelenika, 1998). Metoda klasifikacije uporabljena je u empirijskom dijelu rada prilikom razvrstavanja poduzeća prema strategiji rasta.

### **2.3. Izvori istraživanja**

Strategije rasta poduzeća veću pozornost dobivaju u prvoj polovici 20. stoljeća (Buble et al., 2005), stoga je velik broj istraživanja u ovom području. Tema rada je aktualna i danas te pronalazi široku primjenu u praksi. Dostupni izvori su zbog svega toga vrlo brojni. Podaci su prikupljeni iz literature, odnosno knjiga i radova sa skupova te iz internetskih izvora, odnosno s relevantnih internetskih (mrežnih) stranica, kroz različite znanstvene i stručne članke.

### **2.4. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja je upoznati se sa strategijama rasta poduzeća te prikazati njihove prednosti i nedostatke.

### 3. STRATEŠKO PLANIRANJE

Razvijanje strateške vizije i misije, određivanje ciljeva, i odlučivanje o strategiji su osnovni zadaci prilikom zacrtavanja smjera razvoja poduzeća/organizacije. Na taj način mapira se u kojem pravcu gleda organizacija, koji su njezini kratkoročni i dugoročni ciljevi, kompetitivne prednosti i što ona može poduzeti kako bi se ciljevi realizirali. Zajedno, svi navedeni zadaci, čine strateški plan (Thompson i Strickland, 1996). Druga definicija kaže da „Strateški plan prikazuje budući smjer, ciljeve rada i strategiju poduzeća“ (Thompson et al., 2008:37).

U nekim poduzećima, posebno onim velikima u kojima se redovno promišlja o strategiji i koja su posvećena uobičajenim revizijama strategije te formalnom planiranju strategije, dokument koji opisuje strateški plan za narednu godinu priprema se dosta vremena unaprijed, te se (prema zacrtanom komunikacijskom planu) dostavlja menadžerima i zaposlenicima. Pritom se pazi da se oni dijelovi strateškog plana – koje možda nije prikladno otkriti tako rano – izraze samo u općenitim frazama (Thompson i Strickland, 1996). U manjim kompanijama uobičajeno je da je strateški plan u mislima menadžera–poduzetnika – on obično dijeli dijelove plana s najbližim suradnicima kada mu je to potrebno, odnosno kada to nalazi zgodnim (Thompson i Strickland, 1996). Organizacijski ciljevi su dio strateškog plana koji je uobičajeno iskomuniciran eksplicitno sa svima (menadžerima i zaposlenicima). Važno je znati da se na strateškom planu treba kontinuirano raditi, odnosno da strategiju treba prilagođavati prilikama i prijetnjama iz okoline te drugim izmijenjenim okolnostima važnim za poslovanje poduzeća. Menadžeri koji naprave strateški plan za iduću godinu i smatraju to završenim poslom, nisu na dobrom putu da maksimiziraju profit svog poduzeća (Thompson i Strickland, 1996).

#### 3.1. Koraci u procesu strateškog planiranja

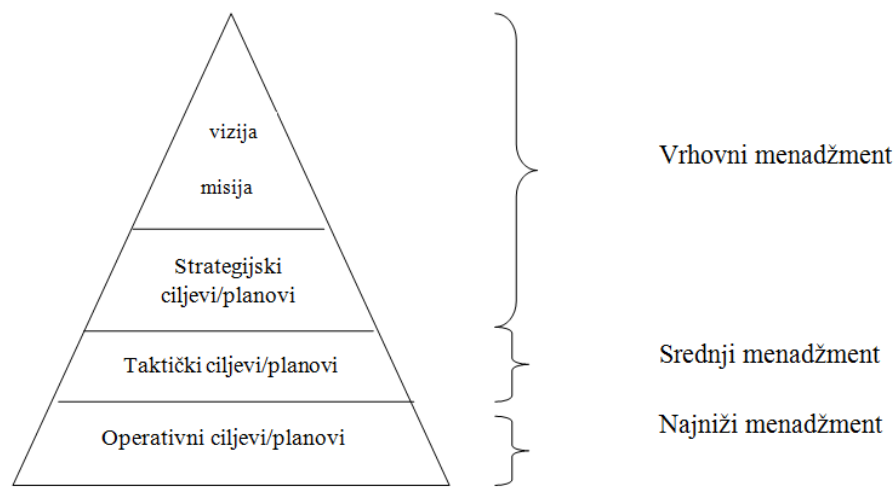
Strateško planiranje je proces, koji se sastoji od nekoliko koraka.

Proces strateškog planiranja uključuje (Thompson i Strickland, 1996):

- Određivanje misije, vizije, vrijednosti, politika i ciljeva poduzeća, organizacije, odnosno osnovnih elemenata strateškog plana;
- Formuliranje ciljeva i načina funkcioniranja poduzeća, organizacije;
- Evaluacija i analiza vanjskog okruženja (npr. PEST analiza);
- Procjena i analiza unutarnje strukture, odnosno slabih i jakih strana u poduzeću (npr. VRIO analiza);
- Razvoj i analiza strateških alternativa;
- Odabir strategije,

- Provedba strategije;
- Procjena i kontrola provedbe strategije, bilježenje učinaka odabrane strategije.

„Proces planiranja je vrlo zahtjevan i složen proces koji se sastoji od nekoliko ključnih faza: analiza okoline, vizija, misija, ciljevi, strategija, planovi, implementacija planova, evaluacija rezultata i povrh sveg navedenog povratna veza. Na temelju tih faza uviđa se povezanost strateškog menadžmenta sa strateškim planiranjem kao međuzavisnim pojmovima“ (Kadlec, 2013:54). Na **slici 1.** prikazane su menadžerske razine i planovi za koje je svaka od tih razina zadužena.



**Slika 1.** Razine planiranja (Izvor: Sikavica et al., 2008:146)

„Za strategijsko planiranje, odnosno definiranje strategijskih ciljeva i planova zaduženi su vrhovni menadžeri, jer najbolje sagledavaju i poznaju problematiku na razini cijele organizacije. To su opće aktivnosti usmjerene na budućnost organizacije“ (Kadlec, 2013:54). Srednji menadžment bavi se taktikom, odnosno taktičkim ciljevima i planovima, dok se najniži menadžment na operativnoj razini bavi upravo operativnim ciljevima i planovima.

### 3.2. Vrste strateškog planiranja

Vrste strateškog planiranja mogu se podijeliti s obzirom na menadžerske razine, te tako postoje strateški planovi, taktički i operativni planovi, koji nastaju kao rezultat različitih razina strateškog planiranja. Razlikovne karakteristike i specifičnosti operativnih, strategijskih i taktičkih planova prikazane su u **tablici 1.**

**Tablica 1.** Vrste planova (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:166)

	Vrste planova		
Obilježja	Strategijski planovi	Taktički planovi	Operativni planovi
Razina poslovanja za koju se razvijaju	Cjelokupna organizacija	Strategijske poslovne jedinice, funkcije	Odjeli, radne grupe, pojedinci
Ciljevi za ostvarivanje kojih se razvijaju	Strategijski ciljevi	Taktički ciljevi	Operativni ciljevi
Problematika koju pokrivaju, opisuju	Opći pravci djelovanja organizacije	Operacionalizacija pojedinih dijelova strategijskih planova, opisuju aktivnosti, njihov slijed, vrijeme, odvijanje te resurse koji su im dodijeljeni na razini područja poslovanja	Opisuju pojedine zadatke, procedure, procese koje je potrebno provesti na specifičnom području djelovanja
Vremenska usmjerenost	Dugoročni	Srednjoročni	Kratkoročni
Razina detaljnosti	Najmanje detaljni	Srednje detaljni	Najdetaljniji
Primarna odgovornost za razvoj i implementaciju	Vrhovni menadžment	Srednji menadžment	Najniži menadžment

Način pisanja naziva tablice i izvora treba biti u skladu sa Uputama za pisanje radova, koje su objavljene na web stranici Fakulteta – u njima su sadržani i ostali elementi, o kojima morate voditi računa.

### 3.3. Svrha strateškog planiranja

Svrha strateškog planiranja je postaviti opće ciljeve za poslovanje i razviti plan za njihovo postizanje. Uključuje odstupanje od svakodnevnog poslovanja i postavljanje pitanja kamo ide poduzeće te koji bi trebali biti njegovi prioriteti. „Ključni razlog zašto organizacije uopće planiraju jest u tome što im planiranje pomaže ostvariti zacrtane ciljeve pa stoga strateško planiranje omogućava to isto u većem opsegu i na dulji rok“ (Kadlec, 2013:54).

Nakon odabira strategije i razvoja plana, uprava bi trebala saznati ima li struktura organizacije sve potrebno da se strategija uspješno implementira, odnosno hoće li organizacijska struktura biti u mogućnosti doprinijeti postizanju ciljeva zacrtanih strategijom. Još jedna svrha strateškog planiranja je što modelira samu organizaciju.

Poticanje strateškog razmišljanja kod zaposlenika važno je za poduzeće. Uloga strateških planera i stratega danas postaje sve značajnija, o čemu svjedoči i sljedeći primjer: „Ward Hagan

je prilikom restrukturiranja Warner Lambert morao češće profilirati tu kompaniju za proizvodnju lijekova. Valjalo je prodati American Optical, proizvođača optičkog stakla (i gubitnika) kao i Entenmannu, profitabilnu pekarsku tvrtku. Hagan je umjesto novog usmjerenja tvrtke Warner Lambert, angažirao konzultantsku kuću McKinesey&Co da poduči njezine menadžere strateškom planiranju. Nitko, dakako, ne može predvidjeti dugoročnu budućnost s velikom točnošću, ali strateško planiranje tjera menadžere da razmišljaju o budućnosti kritički i analitički. Kompanija je poslala 500 svojih menadžera da pohađaju program koji ih je uvježbavao u kritičnom razmišljanju. Da bi demonstrirala važnost strateškog razmišljanja, kompanija je unapređenjem nagradila menadžere koji su koristili tu tehniku“ (Weihrich i Koontz, 1994:172).

Dobrim strateškim planiranjem poduzeće može ostvariti značajne uštede resursa, istaknuti se u odnosu na konkurenciju, ali i ostvariti značajne prihode. Upravo zbog toga, važan je odabir odgovarajuće strategije o čemu će biti više riječi u sljedećim poglavljima.

## 4. POJAM I ZNAČAJ STRATEGIJE PODUZEĆA

„Strategija kao izraz bila je skovana u Ateni oko 508. – 507. godine prije Krista, gdje je deset strategoi obuhvaćalo atensko ratno vijeće koje je imalo veliku političku i vonu moć. Etimološki gledano, strategos ili general izvodi se iz stratos (vojska) i agein (voditi) pa je tako u izvornom smislu strategija "umijeće vođenja vojske"“ (Buble et al., 2005:3).

Stacey (1993:XIX) definira strategiju kao “...skup menadžerskih znanja kojima nije cilj smanjenje iznenađenja i povećanje razine predviđanja zbog unapređenja sposobnosti vrhovnog menadžmenta, već naprotiv, cilj je suočavanje s nepredvidivošću i njezina uporaba, upoznavanje s nekomplementarnim kulturama, kao što su nepostojanje koncenzusa, proturječnost, konflikt i nedosljednost.”

Prema tradicionalnom pristupu strategija se definira kao “...određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva” (Buble et al., 2005:3,4).

Suvremeni autori kritiziraju definiranje strategije na temelju planiranja – Mintzberg tvrdi da su često bolje strategije koje su proizašle iz samog postojanja poduzeća (slučajne strategije) od onih planiranih (Buble et al., 2005). Prema modernom pristupu strategija se definira kao “obrazac u obilju odluka ili akcija” (Buble et al., 2005).

Strateške razine u poduzeću su: korporacijska, poslovna i operativna / funkcijska strategija. Korporativna strategija ima učinak na poslovanje cijelog poduzeća. Njome se donose odluke vezane za misiju, viziju, ciljeve poduzeća, definira se tržište na kojem će se poduzeće pojaviti, koje proizvode će proizvoditi ili koje usluge nuditi, itd.

„Korporacijska strategija podrazumijeva izbor područja poslovanja i alokaciju resursa poduzeća na pojedina područja poslovanja. Određuje hoće li poduzeće konkurirati u jednoj djelatnosti, nekoliko međusobno povezanih djelatnosti ili nekoliko međusobno nepovezanih djelatnosti“ (Pfeifer i Stanić, 2017).

Prilikom oblikovanja strategije poduzeća dobro je voditi se pitanjima koja će doprinijeti pronalaženju optimalne strategije za određeno poduzeće. Dakle, strategija poduzeća treba dati odgovore na sljedeća pitanja (Čičin – Šain, 2021):

- kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?
- kako rasporediti resurse?
- kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojem se javlja poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupaca?



- kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju i izbjeći poteškoće?
- kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća?

Značaj i važnost strategije poduzeća potvrdila su brojna istraživanja: „Postojali su doista dobri razlozi za postavljanje efektivne strategije kao kamena temeljca organizacije visokih performansi; industrijski kontekst je važan za performanse, ali nije tako važan kao strategija“ (Buble et al., 2005:3). Poduzeća koja biraju razvojne strategije nužno ne moraju biti u industrijama koje imaju visoke stope rasta, niti u industrijama koje obilježavaju razvojni potencijali (Tipurić, 1997). „Neke studije pokazuju da razvojne strategije vode k boljoj djelotvornosti: pronađena je statistički značajna veza između razvojnih strategija i povrata od investicija“ (Buble et al., 2005:110, prema Byars, 1987:65).

Poslovna strategija fokusira se na djelokrug radnih jedinica. Njome se definiraju načini praćenja produktivnosti i učinkovitosti rada radnih jedinica, prati se napredak tehnologije i potencijal implementacije, itd.

Poslovna strategija stvara viziju i smjer za cijelu organizaciju. Važno je da svi ljudi unutar tvrtke imaju jasne i jednake ciljeve i slijede smjer, ili misiju, organizacije. Strategija može kreirati viziju i spriječiti pojedince da izgube iz vida ciljeve svog poduzeća. Jednostavnije rečeno, kako bi se osigurali mudri procesi donošenja odluka, važno je da postoje strategije koje podržavaju poslovne funkcije i operacije. Strateško upravljanje podrazumijeva procjenu poslovnih ciljeva, vizije i ciljeva organizacije, kao i budućih planova.

Operacijska ili funkcijska strategija usmjerena je na razinu poslovnih funkcija, ali je jednako važna kao i prethodne dvije. Na ovoj se razini zapravo definiraju zadatci pojedinaca u poduzeću, s ciljem da zaposlenik u što kraćem vremenu obavi što više svojih zadataka.

Strategije na svim razinama trebaju biti usklađene kako bi poduzeće ostvarivalo optimalne rezultate poslovanja.

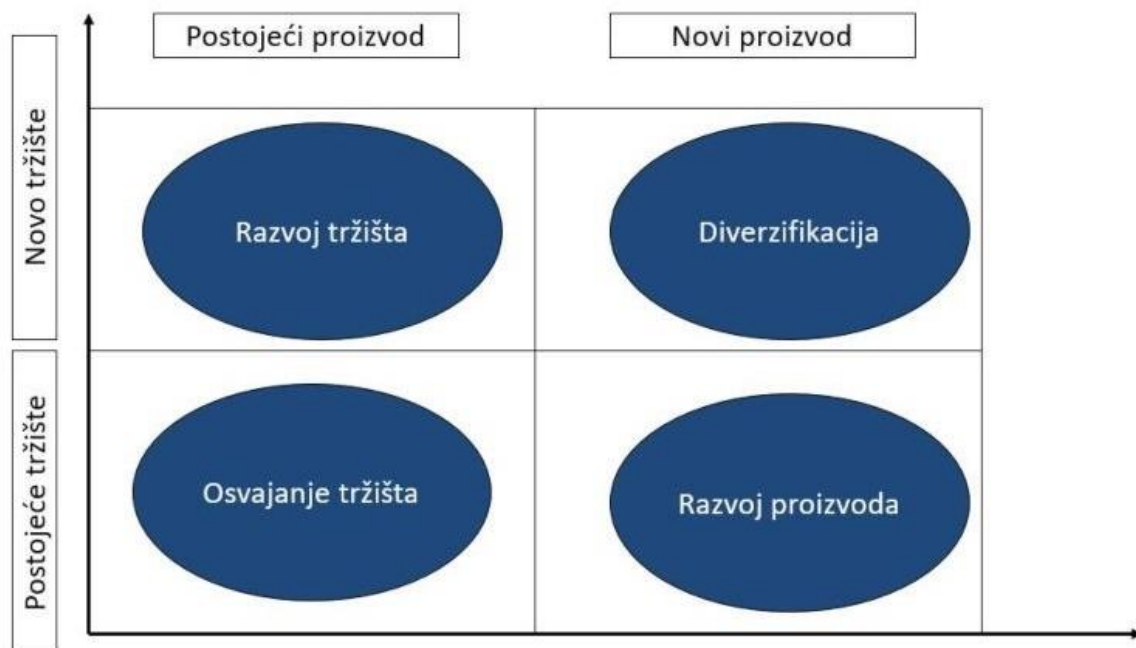
## 5. STRATEGIJA RASTA PODUZEĆA

Strategije rasta poduzeća mogu se podijeliti na interne i eksterne (vanjske). Interne se još nazivaju i organskima zato što pretpostavljaju prirodan način rasta poduzeća, a vanjske se nazivaju još i neorganskima ili anorganskim. Vanjske (neorganske/anorganske) strategije rasta obuhvaćaju strategiju diverzifikacije, strategiju horizontalne integracije i strategiju vertikalne integracije. U nastavku poglavlja objasnit će se svaka od ovih strategija.

### 5.1. Interne (organske) strategije rasta

Interni rast se može definirati kao samostalni rast jer se poduzeće širi, odnosno raste, korištenjem vlastitih resursa (Pfeifer i Stanić, 2017). Promjene se događaju unutar poduzeća – provodi se određeni set aktivnosti (interno) kojim se poduzeće jača i postaje sposobno širiti eksterno. Menadžment takvog poduzeća ima potpuno kontrolu, budući da nema strateških saveza, spajanja, preuzimanja i sl.

Jedan od najpoznatijih alata za strateško planiranje je i Ansoffova matrica (Buble i sur., 2005). Ona pomaže poduzetnicima u kreiranju strategija za budući razvoj poslovanja i rast poduzeća. Prema Ansoffovoj matrici, postoje dva efikasna pristupa strategiji rasta: obnavljanje onoga kome se prodaje (razvoj tržišta) i obnavljanje onoga što se prodaje (razvoj proizvoda) (Buble i sur., 2005). Ansoffova matrica prikazuje najčešće strategije koje poduzeće koristi kada interno raste (**slika 2.**).



Slika 2. Anffosova matrica (Izvor: <https://plaviured.hr/103-start-up-akademija-sto-je-ansoffova-matrica/>, 12. 9. 2022.)

Kada se ovi pristupi kombiniraju, dobivaju se četiri strateške opcije (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“.

Većina tvrtki odlučuje se usredotočiti na jednu od gore spomenutih temeljnih strategija kako bi potaknula organski rast, jer provođenje više njih istovremeno može zamagliti koje poduzete akcije pojedine strategije djeluju, a koje ne. Također, budući da rast obično zahtijeva značajne izdatke, poduzeću može biti teško financirati više od jedne strategije rasta odjednom. Dobro vođena tvrtka vjerojatno će u jednom trenutku usvojiti ili primijeniti sve strategije.

## 5.2. Vanjske (neorganske) strategije rasta

Za razliku od internog, neorganski (anorganski, vanjski ili eksterni) rast postiže se korištenjem resursa ili prilika za rast izvan vlastitih sredstava i okvira tvrtke. Najpoznatije su strategije horizontalne i vertikalne integracije te strategija diverzifikacije. Neorganski rast uključuje stvari poput ulaznja u spajanja, pripajanja i preuzimanja. Neorganski rast gotovo se uvijek oslanja na osiguravanje vanjskog kapitala ili resursa, ali može omogućiti brže širenje od organskog rasta.

### 5.2.1. Strategije horizontalne i vertikalne integracije

Horizontalnom integracijom spajaju se dvije tvrtke koje imaju jednake razine proizvodnje, isti tip proizvoda ili usluga. Cilj ove integracije je povećanje veličine poslovanja. To je strategija kojom se nastoji povećati kontrola na tržištu, odnosno maksimizirati tržišni udio i dokinuti konkurenciju. Zbog toga su i kapitalni zahtjevi viši. S druge strane, vertikalna integracija je kada tvrtka preuzima drugu tvrtku na istom proizvodnom putu, ali u različitoj fazi u odnosu na preuzimatelja. Vertikalna integracija može biti silazna i uzlazna. Uzlaznom strategijom ulazi se u djelatnost dobavljača, a silaznom u djelatnost kupca.

„Spajanja i akvizicije načini su ostvarivanja razvojnih ciljeva kupnjom ili fuzijom s drugim poslovnim subjektom. 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. (...) Akvizicija (stjecanje ili preuzimanje) je situacija u kojoj poduzeće kupuje drugo poduzeće i uključuje ga u svoj poslovni sustav“ (Buble et al., 2005:119).

Za razliku od spajanja (kada se poduzeća koja se spajaju udruže i nastane novo poduzeće), kod preuzimanja – uglavnom veće poduzeće – kupuje manje koje pravno prestaje postojati nakon preuzimanja (Novak, 2000).

Iako su posebni oblici vanjskog rasta spajanja, pripajanja, udruživanja i preuzimanja, postoje i neprijateljska preuzimanja (akvizicije), od kojih se poduzeće treba znati zaštititi (Barringer i Ireland, 2010). Kompanija koja je cilj preuzimanja može poduzeti preventivne mjere protiv preuzimanja, dane u **tablici 2**.

**Tablica 2.** Mjere protiv (neprijateljskog) preuzimanja (Izvor: Bestvina Bukvić, 2020)

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.
Greenmail	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 (Spinoff)	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.

Strategija udruživanja koristi se prilikom rada na određenim projektima – poduzeća se udružuju za vrijeme trajanja projekta, imaju zajednička ulaganja, ali i zajedničku dobit. Nakon završetka projekta, ovaj oblik strategije prestaje. Naravno, može se ponoviti ako je suradnja bila uspješna i na projektima koji slijede (Barringer i Ireland, 2010).

„Vertikalna integracija usmjerena ja na ostvarivanje potpune ili djelomične kontrole i koordinacije u lancu vrijednosti. Podrazumijeva ulazak poduzeća u područje poslovanja dobavljača i kupaca da bi se osigurala opskrba, proširili načini krajnje uporabe proizvoda ili kontrolirao proces proizvodnje“ (Ćaćić, 2015:33). „Uključuje ulazak u djelatnost dobavljača (uzlazna) ili kupaca – distributera (silazna). U ovisnosti o stupnju kontrole razlikuje se potpuna ili djelomična. Uzlazna integracija daje poduzeću više kontrole nad ulaznim troškovima, raspoloživosti i kvalitetom inputa. Ukoliko dobavljači imaju velike profitne marže uzlazna integracija pomaže troškove pretvoriti u profit. Smatra se pogodnijom za poboljšanje profitabilnosti od silazne. 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“ (Pfeifer i Stanić, 2017, prema Buble et al., 2005:114, 115). „Uzlazna integracija omogućuje veći nadzor nad ulaznim troškovima, raspoloživosti i kvaliteti ključnih inputa. Silazna integracija omogućuje nadzor nad prodajom i distribucijom proizvoda i usluga što pomaže u smanjivanju prevelikih zaliha te zastoja u proizvodnji. Posebnosti silazne integracije jesu: poboljšana sposobnost diferencijacije, bolji pristup distribucijskim kanalima i tržišnim informacijama te moguće veće cijene“ (Ćaćić, 2015:33, prema Horvat et al., 2012:63).

Ovisno o željenoj brzini širenja, postojećim rizicima, promjenama u okolini, sličnosti s postojećom situacijom i raspoloživošću resursa, Buble i suradnici (2005:118) sugerirali su i koju strategiju poduzeće treba rabiti (**tablica 3.**).

**Tablica 3.** Optimalna strategija ovisno o parametrima (Izvor: vlastita izrada prema Buble et al., 2005:118)

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

### 5.2.2. Strategije diverzifikacije

Primjenom strategije diverzifikacije poduzeće se razvija dijagonalno. „Diverzifikacija je rast poduzeća kroz ulazak poduzeća u nove djelatnosti“ (Pfeifer i Stanić, 2017, prema Buble et al., 2005:116). Postoje dvije osnovne vrste strategije diverzifikacije (Buble et al., 2005:116,117):

- „koncentrirana (povezana) obuhvaća ulazak u nove djelatnosti kada postoji mogućnost smanjenja troškova, povezivanja aktivnosti, bolje diferencijacije, efektivnije koordinacije;
- konglomeratska (nepovezana) diverzifikacija.“

„Koncentrirana (povezana) diverzifikacija uključuje, između ostaloga:

- Širenje u proizvode kod kojih je moguće korištenje istih prodajnih kanala i ekspertize.
- Ulazak u djelatnosti koje omogućuju objedinjavanje nabave, proizvodnih tehnologija, operacija.
- Ulazak u djelatnosti kod kojih postoje usporedivi ili slični tipovi upravljačkih izazova“ (Pfeifer i Stanić, 2017 prema Buble et al., 2005:116).

Kod konglomeratske diverzifikacije „...poduzeće ulazi u djelatnosti koje su znatno različite od postojeće“ (Pfeifer i Stanić, 2017, prema Buble et al., 2005:117). Razlozi za uporabu strategije konglomeratske diverzifikacije su raznovrsni (Buble et al., 2005:117):

- „Iskorištavanje atraktivnih razvojnih prilika
- Distribucija rizika putem usluživanja nekoliko različitih tržišta
- Poboljšavanje sveukupne profitabilnosti i fleksibilnosti poduzeća pomicanjem u industrije koje imaju bolja ekonomska obilježja od onih u kojim trenutno posluje poduzeće
- Ostvarivanje boljeg pristupa tržištima kapitala te boljoj stabilnosti ili rastu zarada
- Povećanje cijene dionica poduzeća
- Ostvarivanje koristi od sinergije.“

## **6. PREDNOSTI I NEDOSTACI POJEDINIH VRSTA STRATEGIJA RASTA PODUZEĆA**

Svaka od navedenih vrsta strategija rasta poduzeća ima određene prednosti i nedostatke.

### **6.1. Prednosti i nedostaci internog rasta**

Interni rast je najsigurnija strategija rasta, ali je ujedno i najsporija. Prednosti internog rasta su (Buble, 2005; Čačić, 2015):

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

Velika mana internog rasta je sporost rasta. „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“ (Čačić, 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 (Čačić, 2015:25).

### **6.2. Prednosti i nedostaci strategija eksternog rasta**

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).

Međutim, postoje nedostaci – potrebno je dodatno upravljanje, poslovanje može ići u neočekivanom smjeru, može doći do dodatnog zaduživanja ili bi tvrtka mogla prebrzo rasti podvrgavajući se znatnom riziku. Loše strane neorganskog rasta su veliki početni troškovi i izazovi upravljanja integriranim akvizicijama (Srhoj, 2019).

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.“

Kako je ranije spomenuto, postoje agencije koje kontroliraju horizontalne integracije kako bi se onemogućilo stvaranje monopola.

Prednosti koje vertikalna integracija može donijeti su (Stengel, 2012:77):

- „Povećana profitabilnost
- Stabilnije okruženje
- Smanjenje rizika
- Poboľjšana koordinacija lanca nabave.“

Očekivani nedostaci su u području troškova. Najveći troškovi koji nastaju kod vertikalne integracije su: rast fiksnih troškova poslovanja, smanjenje fleksibilnosti, povećanje kapitalnih zahtjeva, i sl.

Koristi od strategije diverzifikacije su (Berger i Curry, 2021):

- Disperzija rizika
- Povećanje ukupnog povrata na ulaganje
- Povećanje tržišnog udjela
- Napuštanje zastarjelih tehnologija i djelatnosti koje odumiru.

Problemi vezani uz strategiju diferencijacije (Proctor, 2020):

- Trošak primjene strategije
- Negativan utjecaj na osnovne proizvode
- Povećanje rizika.



## 7. PRIMJERI RAZLIČITIH STRATEGIJA RASTA

Kao što je do sada vidljivo, različite strategije rasta nose različite prednosti i nedostatke za poslovanje, stoga poduzeća pažljivo promišljaju pri njihovim implementacijama.

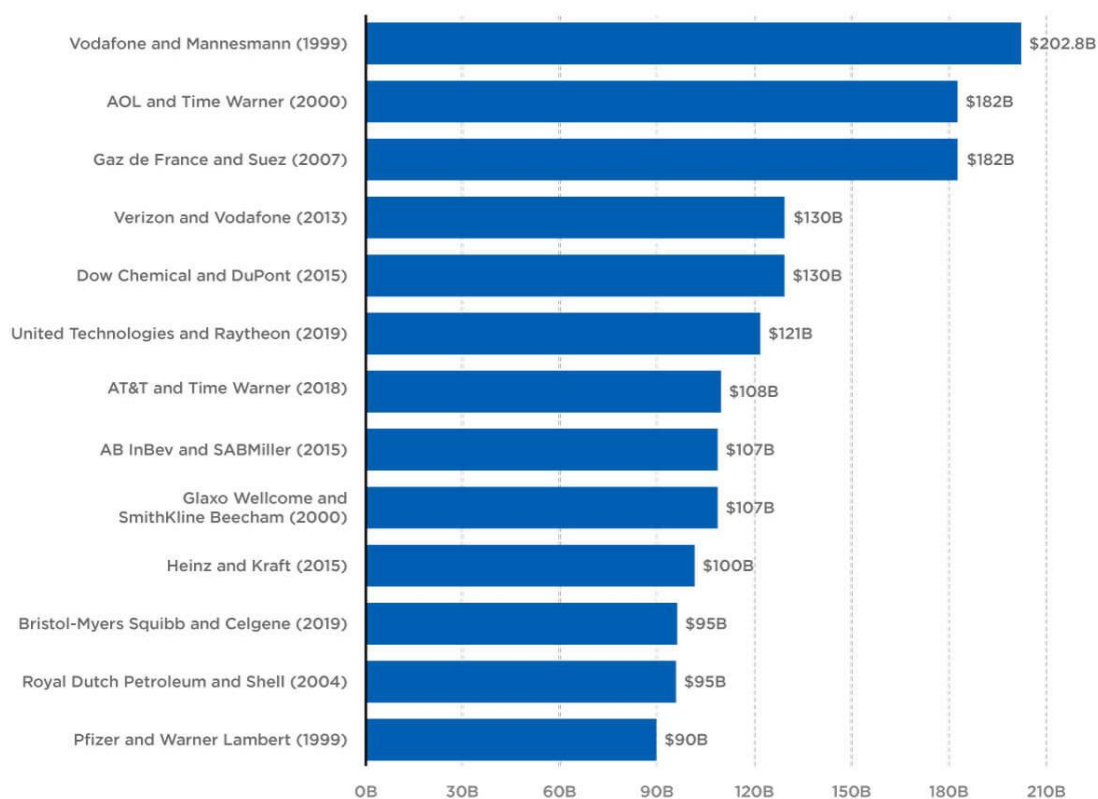
U nastavku, **tablici 4.**, dan je prikaz poduzeća i strategija koje rabe. Iz tablice se može iščitati i kombinacija strategija koju određene kompanije koriste kako bi generirale što veći profit. Valja napomenuti i kako su određena poduzeća inicijalno koristila određene strategije, a poslije počela rabiti i neke druge.

**Tablica 4.** Strategije rasta poduzeća i poduzeća koja ih rabe (Izvor: vlastita izrada)

Strategije rasta poduzeća	Poduzeća
<b>Interni (organski) rast</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dominos</li> <li>– Apple</li> <li>– Costa Coffee</li> </ul>
<b>Vanjski (neorganski) rast</b>	– <i>pogledati kompanije dolje u nastavku stupca</i>
Horizontalna integracija	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Facebook i Instagram</li> <li>– Arcelor – Mittal</li> <li>– Walt Disney Company i 21st Century Fox</li> </ul>
Vertikalna integracija	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Amazon</li> <li>– McDonald's</li> <li>– Carnegie Steel</li> <li>– Ikea</li> <li>– Netflix</li> </ul>
Diverzifikacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sony</li> <li>– Rolex</li> <li>– Ralph Lauren</li> <li>– Honda</li> <li>– General Electric</li> <li>– 3M</li> <li>– Motorola</li> <li>– Siemens</li> <li>– Bayer</li> <li>– Hitachi</li> <li>– Toshiba</li> </ul>
Spajanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hewlett – Packard (HP) i CompaQ</li> <li>– AOL i Time Warner</li> <li>– Gaz de France i Suez</li> <li>– Dow Chemical i DuPont</li> <li>– United Technologies i Raytheon</li> <li>– AT&amp;T i Time Warner</li> <li>– AB InBev i SABMiller</li> <li>– Heinz i Kraft</li> <li>– Glaxo Wellcome i SmithKline Beecham</li> <li>– Royal Dutch Petroleum i Shell</li> <li>– Bristol-Myers Squibb i Celgene</li> <li>– Pfizer i Warner Lambert</li> </ul>
Preuzimanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vodafone i Mannesmann</li> <li>– Verizon i Vodafone</li> <li>– Disney, Pixar i Marvel</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Google i Android</li> <li>– Facebook i WhatsApp</li> <li>– Charles Schwab i TD Ameritrade</li> <li>– Salesforce and Slack</li> </ul>
Strateški savezi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– CBA</li> <li>– Končar i Siemens</li> <li>– Podravka i Nestle</li> </ul>

Najpoznatija spajanja i preuzimanja kontinuirano se prate. Na **slici 3.** prikazana su najveća spajanja i preuzimanja koja su do danas zabilježena prema ostvarenoj vrijednosti kompanija nakon spajanja / preuzimanja.



**Slika 3.** Najveća spajanja i preuzimanja do danas (Izvor: <https://dealroom.net/blog/successful-acquisition-examples>, 5. 7. 2022)

U nastavku će biti navedeni primjeri poduzeća, opisane industrije u kojima djeluju i strategije koje rabe.

### 7.1. Strategije internog rasta

Interni rast je zapravo organski rast. Mikro, mala, ali i srednja poduzeća, u većini slučajeva rastu organski. Genius Foods započeo je s radom 2009. godine kada je Lucinda Bruce-Gardyne počela peći bezglutenski kruh za sina s celijakijom. Posao je organski rastao, a Genius kruh

postajao sve traženija namirnica u domovima Britanaca. Poduzeće je sklopilo ugovor o otkupu i prodaji u lancima supermarketa. Nakon lansiranja niza različitih proizvoda bez glutena (npr. kolačića do muffina), prihod poduzeća od prodaje dosegao je 25 milijuna funti godišnje do 2013. godine. Na primjeru ovog poduzeća vidimo da se organski rast uglavnom veže za aktivnosti, kojima se želi prodati više proizvoda na primarnom tržištu (penetracija), razvoju proizvoda, te razvoju tržišta (od prvog grada, poduzeće se proširilo po cijelom Britaniji). Iako je već imao 50% britanskog tržišta kruha bez glutena, Genius je zatim kupio tvrtku Pillsbury za 21 milijun funti. Ovo je ojačalo Geniusovu poziciju na britanskom tržištu kruha bez glutena. Prihodi od prodaje Geniusa u 2016. godini porasli su na 50 milijuna funti godišnje, što ukazuje da se preuzimanje i promjena strategije (jer to više nije organski rast) pokazalo korisnim potezom.

Ipak, i sadašnje velike kompanije svoj su rast započele organski. Primjer za to je i kompanija Apple. Kompanija Apple (engl. Apple Inc.) osnovana je 1976. godine u Americi, saveznoj državi Kaliforniji. Kompaniju su osnovali Steve Wozniak, Steve Jobs (tzv. „dva Stevea“) i Ronald Wayne. Apple je računalna tvrtka koja je, u vrijeme kada su to činili i Microsoft, Dell, priliku vidjela u osobnim računalima. Wozniak je prvo predstavio računalo Apple I (nalikuje pisaćim strojevima), zatim Apple II, a 1984. godine uslijedio je Macintosh – prvo računalo za osobnu uporabu namijenjeno masovnom tržištu. Godine 1989. u Macintosh računalo prvi je puta ugrađena baterija, čineći ga na taj način prijenosnim računalom, neovisnim o vanjskom napajanju. Ovo je primjer organskog rasta strategijom razvoja proizvoda. Apple je prepoznao potencijal mobilnih uređaja i u siječnju 2007. godine Steve Jobs je objavio kako će se tvrtka od tada zvati Apple Inc., ne Apple Computers Inc. Tada je, ujedno, predstavljen i prvi iPhone (Richardson, 2008). Ovo je primjer povezane diverzifikacije, kao jedne od mogućih strategija organskog rasta. Apple je prva kompanija čija je vrijednost 2018. godine procijenjena na preko 1 trilijun dolara, a 2020. i preko 2 trilijuna (Kolakowski, 2021).

Kompanija Apple je u svojim počecima dominantno koristila organski rast, s čime je nastavila i kasnije, koristeći strategiju organske diverzifikacije.

Kada je stvoren Apple I, Jobs se prvo obratio lokalnoj trgovini računala kako bi im prodao ideju o privatnim, hobi računalima. Vlasnik mu je rekao da je zainteresiran kupiti već gotova računala, i ponudio garanciju da će ta računala platiti odmah po isporuci. Stoga je mladi Jobs otišao u trgovinu dijelovima, objasnio situaciju (vlasnik trgovine dijelovima nazvao je vlasnika trgovine računala kako bi potvrdio da će računala stvarno biti plaćena), i uspio dobiti dovoljan

broj dijelova potrebnih za sklapanje prvih 50 računala. Nakon prodaje vlasniku trgovine računala, ostala je dovoljna svota za financiranje daljnjih pothvata, bez prodaje udjela u tvrtki. Organski rast strelovito je nastavljen (Richardson, 2008).

Pojavom i jačanjem konkurencije, Apple uviđa da je za njih najbolja strategija diverzifikacije. Poduzeće koristi povezanu diverzifikaciju. Povezana (koncentrirana) diverzifikacija obuhvaća ulazak u nove djelatnosti kada postoji mogućnost smanjenja troškova, povezivanje aktivnosti, bolju diferencijaciju i efektivniju koordinaciju. Za sve nabrojano, Apple koristi povezanu diverzifikaciju. Poduzeće je samo, svojim resursima, krenulo u druge industrije, stoga je i ovo organski rast, tj. organska diverzifikacija. Zanimljivo je istaknuti da je Appleov iPhone zaslužan za 55 % prihoda poduzeća, iPad za 18%, Mac za 13 %, iTunes, softveri i usluge za 9 %, razni dodaci za 3%, a iPod za 2% (Elseidy i Helal, 2015). Diverzifikacija koju Apple koristi za posljedicu ima veliku lojalnost vlastitih kupaca. Podaci za 2021. godinu pokazuje da je Appleu lojalno 92 % korisnika (Wituschek, 2021). Predmet mnogih proučavanja, znanstvenih i stručnih, je način na koji Apple stvara lojalnost različitih dobnih skupina – od tinejdžera do umirovljenika.

Ipak, većina tvrtki se nakon nekog vremena odlučuje za druge, brže vrste rasta i odabire neku od eksternih strategija rasta. Može se zaključiti kako poduzeća u svom životnom vijeku kombiniraju strategije rasta ovisno o utjecaju okruženja i unutarnjim čimbenicima.

## **7.2. Strategije vanjskog rasta**

U narednim potpoglavljima razmotrit će se kompanije koje rabe eksterne strategije rasta – strategiju diverzifikacije te strategije horizontalne i vertikalne integracije.

### **7.2.1. Primjer poduzeća koje koristi strategiju diverzifikacije**

Kada poduzeće kupuje drugo poduzeće kako bi ušlo u novu industriju, onda je to anorganska diverzifikacija. U kasnijoj razvojnoj fazi Apple je počeo kupovati različite startup-e i manja poduzeća te uspio ući i u druge industrije upravo primjenom strategije anorganske diverzifikacije. Podaci govore da je Apple u proteklih šest godina kupio stotinjak tvrtki (Slobodna Dalmacija, 2021). Najzanimljivije ulaganje je ono u kineski servis za taksi usluge, pod nazivom Didi Chuxing, ali ipak nema značajan udio vlastitih dionica kako bi mogao imati kontrolu u poslovanju. Zapravo, sva sumarizirana ulaganja koja je poduzeo Apple za primjenu strategije anorganske diverzifikacije, manja su od onoga što radi njegova konkurencija.

Primjerice, Microsoft je platio LinkedIn 26 milijardi dolara, dok je Amazon za Whole Foods potrošio 13,7 milijardi dolara (Slobodna Dalmacija, 2021).

### **7.2.2. Primjer poduzeća koje koristi strategiju horizontalne integracije**

Za primjer horizontalne integracije predstavljen je primjer spajanja poduzeća Hewlett – Packard i CompaQ. Primjer je zanimljiv jer spajanje nije rezultiralo željenim učincima.

Godine 1938. dvojica diplomata Stanforda, William Hewlett i David Packard, započinju posao, a službeno osnivaju tvrtku Hewlett – Packard godinu poslije, 1939. godine. Prve dionice kompanije na tržištu se javljaju 1957. godine (Bruner i Buchanan, 2008). Prvo računalo predstavljeno je 1966. godine. Godišnji neto prihod kontinuirano raste: 1951.: 5,5 milijuna dolara, 1980.: 3 milijarde dolara, 1997.: 42 milijarde dolara (2. najveći svjetski dobavljač računala) (Bruner i Buchanan, 2008).

Njihova organizacijska kultura je inženjerska kultura bazirana na kompromisima. „HP“ način – filozofija poslovanja – poznat je prema sljedećem (Hoopes, 2021):

- Prepoznati da je profit najbolje mjerilo doprinosa tvrtke društvu i najjači izvor korporativne snage
- Stalno poboljšavati vrijednost proizvoda i usluga koje se nude korisnicima
- Tražiti nove mogućnosti za rast, ali usredotočiti napore na područja u kojima tvrtka može dati najveći doprinos
- Omogućiti prilike za zapošljavanja koje uključuju šansu za sudjelovanje u uspjehu tvrtke
- Održavati organizacijsko okruženje koje potiče motivaciju pojedinca, njegovo preuzimanje inicijative i kreativnost
- Pokazati se dobrim građanima dajući doprinos zajednici
- Staviti naglasak na rast kao uvjet za opstanak

CompaQ je znatno mlađe poduzeće – proizvođač računala sa sjedištem u Houstonu, osnovan 1982. godine. Korporativna kultura snažna je i agresivna, bazirana na prodaji i marketingu. Tržišni su predvodnik kada se radi o računalima, no, ipak, imaju problema povezanih s investicijama, troškovno su neučinkoviti i loše se upravlja inventarom (Bruner i Buchanan, 2008).

HP kupuje dionice CompaQa (konkurenta) u vrijednosti od 25 milijardi dolara. Cilj ovog ujedinjenja je saniranje gubitaka i stvaranje profita. Pretpostavka je da će nova kompanija –

kada 2002. bude zaključeno spajanje – moći konkurirati IBM-u (vrijednost IBM-a tada se kretala oko 90 milijardi USD, a vrijednost ove nove kompanije bila bi 87 milijardi USD) (Burgelman i Meza, 2004).

„Spajanje dviju poznatih tvrtki dolazi u prilično teškom trenutku za kompjutersku industriju – prodaja je naime znatno niža no prošlih godina. I Hewlett-Packard i Compaq otpustili su već mnoge radnike, a očekuje se i daljnja otpuštanja“ (ba.voanews.com, 2001).

Carleton S. (Carly) Fiorina bila je presudna osoba u proširenju poduzeća na međunarodno poslovanje za mnoge kompanije, i imala brojne reference (AT&T, Lucent, ...). Kad je 1999. postala predsjednica i izvršna direktorica HP-a, Carly Fiorina postala je prva žena koja je vodila tako veliku tvrtku (Bruner i Buchanan, 2008). No, ona nije prije radila u HP-u, što je brojne teoretičare poslije nagnalo da promisle o tome je li možda u presudnim trenucima za budućnost HP-a, na čelu tvrtke bio je stranac. Ipak, u HP-u je revitalizirala tvrtku („Krenuli smo u proces očuvanja najboljeg u HP-u i moderniziranja ostaloga.“). Tijekom prve godine Fiorina je proputovala više od 250 000 milja, posjećujući HP-ove objekte širom svijeta i pozivajući zaposlenike da pojačaju svoj tempo (Gurrib, 2015). Konsolidirala je operativne jedinice i radila na uklanjanju slojeva birokracije. Zalagala se za više usredotočenosti na unosno područje usluga. Osmislila je novu marketinšku kampanju s prikazanim pojednostavljenim logotipom "hp" (Fiorina, 2002). Općenito, Fiorina je naporno radila na modernizaciji HP kulture i ostvarenju svoje vizije budućnosti tvrtke.

Vrijednost dionice HP-a dan prije nego što je Fiorina zaposlena iznosila je 54.43 USD, a nakon što je zaposlena 74.48 USD. Do rujna 2001. HP-ova vrijednost dionica bila je pala na manje od polovice svoje razine kada je Fiorina angažirana. Posljedično, mnogi analitičari nagađali su da Fiorini prijete otkaz. Uvjereni da je za dobrobit tvrtke potrebno više od strategije fokusirane na rješavanje stvari unutar tvrtke, 3. rujna 2001. Carly Fiorina objavila je HP-ove planove za kupnju CompaQ-a. Izvorno su Fiorina i Capellas (glavni izvršni direktor, CompaQ) pregovarali o licenciranju, no razgovor je krenuo u smjeru spajanja. Do srpnja 2001. skovan je osnovni plan spajanja. Prvi tjedan u rujnu 2001. spajanje su podržali odbori obje kompanije. Kompanije (sada kompanija) se slažu ponuditi klijentima kompletan set usluga i proizvoda. Odlučuju da će način poslovanja biti posvećen otvorenim sustavima i računalnoj arhitekturi. Misao vodilja je – protočnost, a cilj je pozicionirati se kao vodeći u području servera, proizvodnje računala, IT usluga i upravljanja softverima. Spajanje se Fiorini i Capellasi činilo kao dobar način diferencijacije na tržištu i da nova, velika tvrtka postane konkurentnija (Bruner i Buchanan, 2008).

Protivnici spajanja i skeptici uočili su brojne nedostatke koji bi proizašli spajanjem (Hoopes, 2021):

- Skepticizam investitora i zaposlenika obiju tvrtki uzrokuje pad cijene dionica
- Kritičari su smatrali da će spajanjem nastati veća kompanija s većim problemima: “*This is not a case of  $1 + 1 = 2$ . More like  $1 + 1 = 1.5$ .*”<sup>1</sup>
- Ranjivost poduzeća u trenutku spajanja uzrokovat će „uskakanje” konkurencije i okretanje kupaca njihovim proizvodima<sup>2</sup>
- Kako će HP zadržati kupce vjerne CompaQ-u ako CompaQ-ov logo nestane?
- Kako spojiti dvije tako velike organizacije i njihove radnike?<sup>3</sup>

Nakon spajanja dogodilo se sljedeće (Tabrizi, 2015):

- Redizajniranje proizvoda i poboljšanje kvalitete pojedinih komponenti kako bi se uštedjelo otprilike 300 milijuna američkih dolara
- Redukcija opskrbnih lanaca
- Spajanjem se ukupno postigla ušteda od otprilike 1.3 milijarde dolara godišnje
- HP je otpustio gotovo 18.000 zaposlenika (uglavnom CompaQ-ovih), što je dovelo do velikih trzavica unutar kompanije
- Mnogi analitičari smatrali su kako su obje tvrtke razvodnile svoje marke proizvoda, te kako dvije različite kulture neće lako surađivati.
- Europska komisija uvela je određene restrikcije zbog straha da će se na europskom tlu stvoriti monopolist
- Dell preotima veliki dio tržišnog kolača

Carly Fiorina 2005. godine napušta vodeću poziciju u kompaniji i stvari se počinju normalizirati. Problematična situacija u Dellu pozitivno djeluje na HP-ov proboj na čelnu svjetsku poziciju u proizvodnji računala. Spajanje ovih giganata pokazalo se teškim, izazovnijim nego što se predviđalo da će biti, s mnogo otpora i osjetnim posljedicama, zbog čega je ovaj primjer vrijedan pokazatelj da spajanja ne moraju biti sigurna strategija boljitka i rasta za oba poduzeća. HP i CompaQ umalo su „potonuli”, a i danas se moraju nositi s posljedicama spajanja (Tabrizi, 2015).

---

<sup>1</sup> Ovo nije slučaj kada je  $1 + 1 = 2$ , nego više kao  $1 + 1 = 1,5$ .

<sup>2</sup> Kompanija Dell doista je iskoristila ovu priliku.

<sup>3</sup> Ovo je uzrokovalo velik strah od otpuštanja, koji se kasnije pokazao i opravdanim.

### 7.2.3. Primjeri poduzeća koja koriste strategiju vertikalne integracije

Vertikalna integracija usmjerena je na lanac vrijednosti poduzeća, odnosno spajanja s tvrtkama koje su naprijed i iza u lancu vrijednosti, kako bi se postigla bolja kontrola nad troškovima sirovina ili nad distribucijom proizvoda. Brojni su primjeri poduzeća koja su rasla vertikalnom integracijom. To je, primjerice, poduzeće Disney, koje u svom potfoliju ima i studije za proizvodnju filmova, medijska poduzeća, animacijske studije i slično. Također, Amazon je primjer rasta vertikalnom integracijom. Od poduzeća, koje je u početku predstavljalo samo online trgovinu, danas predstavlja tvrtku, koja ima vlastitu logistiku, skladišta, proizvodnju brojnih proizvoda (npr. Amazon Kindle) i slično (Kaushik, 2020).

U industriji fosilnih goriva mnogo je primjera studija slučaja vertikalne integracije, duž cijelog opskrbnog lanca. Velike korporacije kao što su British Petroleum, ExxonMobil i Shell najbolji su primjeri toga. Sve počinje pristupom sirovini, što bi u ovom slučaju bila sirova nafta. Sve tvrtke imaju goleme odjele za istraživanje kako bi pronašle i osigurale nove izvore ovog ograničenog resursa diljem svijeta i u to ulažu goleme svote novca. Nakon što je naftno polje osigurano, sljedeći korak je izgradnja naftnih platformi za vađenje materijala iz zemlje, ili morskog dna. British Petroleum, Shell i Chevron imaju neovisne podružnice uključene u proizvodnju sirove nafte. Lanac vertikalne integracije dalje se proteže, a uključuje i transport sirove nafte na daljnju preradu u rafinerijama. Preko tvrtki kćeri i drugih povezanih poslovnih subjekata, velike naftne kompanije održavaju kontrolu na upravljačkoj razini. U konačnici, svaka tvrtka ima maloprodajni odjel koji se brine o marketingu i prodaji benzina, dizela, motornih ulja i drugih povezanih proizvoda i usluga. Neke tvrtke, poput Shella, čak izravno komuniciraju s pojedinačnim kupcima preko benzinskih postaja diljem svijeta (Kaushik, 2020).

Poput naftnih kompanija, proizvođači automobila također imaju uglavnom identične strategije integracije. Međutim, za razliku od onih u naftnoj industriji, u automobilskoj industriji integracija unatrag nije osobito održiva jer se automobili, budući da imaju tisuće dijelova, oslanjaju na brojne specijalizirane dobavljače. Međutim, sa strane prodaje i distribucije, to je daleko jednostavnije. Veliki proizvođači automobila kao što su Toyota, Honda i Ford imaju globalne kanale distribucije; izvoze vozila u brojne zemlje iz nekoliko ključnih proizvodnih središta. Nadalje, te tvrtke također vode sve vlastite marketinške i maloprodajne aktivnosti kroz brendirane izložbene prostore. Takvi prostori ponekada su u potpunosti u vlasništvu kompanija, a neke prostore kompanije dodjeljuju lokalnim zastupnicima na temelju franšize ili davanja licence za zastupanje (Kaushik, 2020).



Povećana kontrola nad opskrbnim lancem poduzeća znači da cijela organizacija postaje produktivnija i učinkovitija. Vertikalna integracija je primarna strategija koju tvrtke koriste da bi to postigle. Naravno, prelazak preko vlastite razine u opskrbnom lancu može biti vrlo skup; to je jedan od razloga zašto se vertikalna integracija smatra strategijom visokog rizika. Ipak, ostaje popularna opcija za tvrtke koje teže agresivnom rastu i pokazala se iznimno korisnom za mnoge tvrtke.

## 8. ZAKLJUČAK

Cilj ovog završnog rada pod naslovom *Strategije rasta poduzeća* bio je opisati moguće strategije rasta poduzeća te na konkretnim primjerima iz okruženja objasniti i njihovu primjenu. Organski rast poduzeća je najmanje rizičan način rasta, ali i ujedno najsporiji. Pod organskim rastom podrazumijeva se rast poduzeća korištenjem vlastitih resursa. Ponekad, poduzeće ne može odgovoriti zahtjevima okruženja kroz organski rast, te se odlučuje za neku od strategija eksternog rasta. U strategije eksternog rasta spadaju strategije horizontalne i vertikalne integracije te strategija diverzifikacije. U odabiru odgovarajuće strategije rasta management poduzeća mora dobro poznavati poduzeće, njegove snage i slabosti, te odabrati onu strategiju, koja će osigurati ostvarenje definiranih ciljeva rasta. U radu su opisani i primjeri poduzeća, koja organski rastu, kao i primjeri poduzeća, koja koriste eksterne strategije rasta. Iz ovih primjera je vidljivo da je odabir strategije rasta zahtjevan proces, kojem treba posvetiti dovoljno pažnje i vremena, jer loše donesene odluke, mogu poduzeće odvesti u sasvim drugom pravcu od željenog, pa čak i u neuspjeh i propast.

## LITERATURA

1. Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010). *Poduzetništvo- Uspješno pokretanje novih poduhvata, ( Treće izdanje)*. Tuzla: OFF-SET d.o.o.
2. ba.voanews.com (2001). Hewlett-Packard kupuje Compaq (4/9/01) - 2001-09-04. Dostupno na: <https://ba.voanews.com/a/a-37-a-2001-09-04-3-1-86147067/1170251.html> [pristupljeno: 6. 9. 2021.]
3. Berger, R. & Curry, B. (2021) How diversification work and why you need it, available at: <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-diversification/>
4. Bestvina Bukvić, I. (2020). Korporativne financije – nastavni materijali. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/korporativne-financije/nastavni-materijali/> [pristupljeno: 20. 6. 2021.]
5. Bruner R. F., Buchanan A. D. (2008). The Merger of Hewlett-Packard and CompaQ (A): Strategy and Valuation. Darden Case No. UVA-F-1450. Dostupno na: ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/228180371\\_The\\_Merger\\_of\\_Hewlett-Packard\\_and\\_Cmpaq\\_A\\_Strategy\\_and\\_Valuation](https://www.researchgate.net/publication/228180371_The_Merger_of_Hewlett-Packard_and_Cmpaq_A_Strategy_and_Valuation) [pristupljeno: 6. 9. 2021.]
6. 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.
7. Burgelman R. A., Meza, P. E. (2004). HP and CompaQ Combined: In Search of Scale and Scope. Case: SM-130, Stanford, Graduate School of Business.
8. Byars, L.L. (1987). *Strategic Management – Planning and Implementation*, 2nd edition, Harper & Row, New York.
9. Corporate Finance Institute (2021). *Organic growth*. Dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/organic-growth/> [pristupljeno: 4. 7. 2021.]
10. Čičin – Šain D. (2021). *Strateško planiranje*. Dostupno na: [https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_08.pdf](https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf) [pristupljeno: 4. 7. 2021.]
11. Čačić, I. (2015). *Strategije rasta*, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula
12. Dealroom. (2021). Primjeri spajanja i akvizicija. Dostupno na: <https://dealroom.net/blog/successful-acquisition-examples> [pristupljeno: 4. 7. 2021.]
13. Elseidy, E.; Helal, M. (2015). Apple Inc. – Case Analysis. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/mahiadel94/apple-inc-strategic-case-analysis> [pristupljeno: 7.9. 2021.]
14. Encyclopedia. (n/a). Computer Industry. Dostupno na: <https://www.encyclopedia.com/history/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/computer-industry> [pristupljeno: 5. 9. 2021.]
15. Fiorina C. (2002). The case for the merger. Govor na konferenciji „Goldman Sachs Technology Conference“, Kalifornija. Dostupno na: [http://www.hp.com/hpinfo/execteam/speeches/fiorina/goldman\\_02.html](http://www.hp.com/hpinfo/execteam/speeches/fiorina/goldman_02.html)

16. Gurrib I. (2015). Do Shareholders Benefit From a Merger? The Case of Compaq and HP Merger. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. Vol 6 (1). DOI: 10.7763/IJTEF.2015.V6.442
17. Hoppes, C. L. (2021). The Hewlett-Packard and Compaq Merger: A Case Study in Business Communication. Dostupno na: <https://page.org/attachments/a05c970f9015967ea4adcaf75821c10f2c095a1f/store/b0bca76506db17cbe8abae40b06500ee885c57d15289dedfae2d37be7a3/HP-Compaq-case.pdf> [pristupljeno: 08.09.2021.]
18. Horvat, Đ.; Perkov, D.; Trojak, N. (2012). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Edukator d.o.o., Zagreb
19. Kadlec, Ž. (2013). *Strateški menadžment vs. strateško planiranje* // Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 4 (1), pp. 49-56.
20. Kaushik, P. (2020). 6 Cases Where Vertical Integration Has Been a Success Dostupno na: <https://www.startingbusiness.com/blog/vertical-integration-examples> [pristupljeno: 15.9.2022.]
21. Kolakowski, M. (2021). At \$2.08 Trillion, Apple Is Bigger Than These Things. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/news/apple-now-bigger-these-5-things/> [pristupljeno: 5. 9. 2021.]
22. Novak, B. (2000). Spajanja i preuzimanja trgovačkih društava. *Ekonomski vjesnik*, nr. 1. i 2. (13), pp. 47-55.
23. Pfeifer, S., Stanić, M. (2017). *Korporacijska strategija*. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wp-content/uploads/sites/170/2018/05/SM\\_5\\_Korporacijska-strategija\\_5.pdf](http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wp-content/uploads/sites/170/2018/05/SM_5_Korporacijska-strategija_5.pdf) [pristupljeno: 5. 7. 2021.]
24. Proctor, C. (2020) What is diversification? A portfolio strategy that uses a variety of investments to limit risk, available at: <https://www.businessinsider.com/personal-finance/what-is-diversification?r=US&IR=T>
25. Proddow, L. (2017). 5 ways Apple creates obsessive brand loyalty. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/5-ways-apple-creates-obsessive-brand-loyalty-louise-proddow> [pristupljeno: 4. 9. 2021.]
26. Richardson, A. (2008). The Founding of Apple Computers, Inc. Dostupno na: <https://guides.loc.gov/this-month-in-business-history/april/apple-computers-founded> [pristupljeno: 5. 9. 2021.]
27. Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina (2008.). *Temelji menadžmenta*. Zagreb, Školska knjiga.
28. Slobodna Dalmacija. (2021). U zadnjih šest godina Apple preuzeo oko sto kompanija: kupuje tvrtke svaka 3-4 tjedna, a od početka 2021. ostvario prihod od 111,4 milijarde dolara. Dostupno na: <https://slobodnadalmacija.hr/mozaik/panorama/u-zadnjih-sest-godina-apple-preuzeo-oko-sto-kompanija-kupuje-tvrtke-svaka-3-4-tjedna-a-od-pocetka-2021-ostvario-prihod-od-111-4-milijarde-dolara-1079861> [15.9.2022.]
29. Srhoj, S. (2019). Empirijske analize rasta poduzeća s mikropodacima na razini proizvoda: mogućnosti i prepreke. *Ekonomski misao i praksa*, 28(1), str. 283-308. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/221036>

30. Stacey, R. D. (1993). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Zagreb: Mate d.o.o.
31. Statista (2021). Computer market revenue in the World from 2016 to 2021 (in billion U.S. Dollars). Dostupno na: <https://www.statista.com/forecasts/961303/computer-revenue-in-the-world> [pristupljeno: 5. 9. 2021.]
32. Stengel D. (2012.) Managerial economics – principles. [Online] Dostupno na: <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/managerial-economics-principles.pdf> [Pristupljeno: 29. 6.2021.]
33. Tabrizi B. (2015). Carly Fiorina's legacy as CEO of Hewlett Packard. *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://hbr.org/2015/09/carly-fiorinas-legacy-as-ceo-of-hewlett-packard> [pristupljeno: 5. 9. 2021.]
34. Thompson, A.A., Strickland, A.J. (1996). *Strategic Management: concepts and cases, 9th Edition*, McGraw-Hill, USA
35. Thompson, A.A., Strickland, A.J.; Gamble, J. E. (2008.). *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*. 14. izd. Zagreb, Mate.
36. Tipurić, D. (1997). Razvojne strategije, *Poslovna analiza i upravljanje*, Br. 5., Zagreb
37. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
38. Žugaj, M., Šehanović, Jusuf., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin:TIVA, Fakultet organizacije i informatike.
39. Weihrich, H.; Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb, Mate.
40. Wituschek, J. (2021). Brand loyalty for Apple has hit an all-time high. Dostupno na: <https://www.imore.com/brand-loyalty-apple-has-hit-all-time-high> [pristupljeno: 7. 9. 2021.]

## POPIS SLIKA

Slika 1 - Razine planiranja. (Izvor: Sikavica et al., 2008:146) .....	5
Slika 2 – Anffosova matrica (Izvor: <a href="https://plaviured.hr/103-start-up-akademija-sto-je-ansoffova-matrica/">https://plaviured.hr/103-start-up-akademija-sto-je-ansoffova-matrica/</a> , 12. 9. 2022.) .....	9
Slika 3 -Najveća spajanja i preuzimanja do danas (Izvor: <a href="https://dealroom.net/blog/successful-acquisition-examples">https://dealroom.net/blog/successful-acquisition-examples</a> , 5. 7. 2021).....	24

## POPIS TABLICA

Tablica 1 – Vrste planova (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:166).....	5
Tablica 2 – Mjere protiv (neprijateljskog) preuzimanja (Izvor: Bestvina Bukvić, 2020) .....	11
Tablica 3 – Optimalna strategija ovisno o parametrima (Izvor: vlastita izrada prema Buble et al., 2005:118).....	12
Tablica 4 – Strategije rasta poduzeća i poduzeća koja ih rabe (Izvor: vlastita izrada).....	16