

PREDNOSTI I NEDOSTACI ORGANSKE STRATEGIJE RASTA PODUZEĆA

Šarić, Marin

Master's thesis / Diplomski 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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:054912>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-19**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i Poduzetništvo

Marin Šarić

**PREDNOSTI I NEDOSTACI ORGANSKE STRATEGIJE
RASTA PODUZEĆA**

Diplomski rad

Osijek, rujan 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i Poduzetništvo

Marin Šarić

**PREDNOSTI I NEDOSTACI ORGANSKE STRATEGIJE
RASTA PODUZEĆA**

Diplomski rad

Kolegij: Strategije rasta malih i srednjih poduzeća

JMBAG: 0010222807

E-mail: saricmarin112@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, rujan 2022.

University of Josip Juraj Strossmayer in Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study Entrepreneurial management and Entrepreneurship

Marin Šarić

**ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE ORGANIC
GROWTH STRATEGY OF A COMPANY**

Graduate paper

Osijek, September 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 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 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: MARIN ŠARIĆ

JMBAG: 0010222807

OIB: 41130334017

e-mail za kontakt: saricmarin112@gmail.com

Naziv studija: PODUZETNIČKI MENADŽMENT I PODUZETNIŠTVO

Naslov rada: PREDNOSTI I NEDOSTACI ORGANSKE STRATEGIJE RASTA PODUZETCA

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof.dr.sc. SUNČICA OBERMAN PETERKA

U Osijeku, 20. 09. 2022. godine

Potpis Šarić

Sažetak

Rast poduzeća predstavlja pozitivnu promjenu unutar poduzeća, čiji se pozitivni učinci prelijevaju na gospodarstvo i društvo u cjelini. Rastuća poduzeća predstavljaju generator razvoja gospodarstva, jer generiraju nova radna mjesta, multipliciraju znanje, potiču kreativnost i inovativnost, potiču promjene i teže ka napretku.

Kako bi se rast postigao potrebno je odabrati prikladne strategije rasta. Poduzeće može rasti organski ili anorganski. Organski rast predstavlja rast poduzeća njegovim internim snagama i resursima, a anorganski rast podrazumijeva korištenje vanjskih resursa u rastu poduzeća. Odabirom strategija organskog rasta, poduzeće može rasti kroz strategije intenzivnog rasta (strategija razvoja proizvoda, strategija razvoja tržišta i strategija penetracije), strategiju diversifikacije i strategiju modernizacije ili strategijama anorganskog, odnosno vanjskog rasta kao što su strategije akvizicije i spajanja te strategije strateškog partnerstva. Empirijski dio rada istražuje šest poduzeća iz IT sektora i analizira njihove strategije rasta. Poduzeća SPIN, Mono i Inchoo imaju organski rast, dok su poduzeća Orqa, Span i Infobip rasli anorganski.

Ključne riječi: *rastuća poduzeća, strategije organskog rasta, strategije anorganskog rasta, IT sektor*

Abstract

The growth of the company represents a positive change within the company, the positive effects of which spill over into the economy and society as a whole. Growing companies represent a generator of economic development, because they generate new jobs, multiply knowledge, encourage creativity and innovation, encourage change and strive for progress.

In order to achieve growth, it is necessary to choose suitable growth strategies. A company can grow organically or inorganically. Organic growth represents the growth of the company with its internal forces and resources, while inorganic growth implies the use of external resources in the growth of the company. By choosing organic growth strategies, the company can grow through intensive growth strategies (product development strategy, market development strategy and penetration strategy), diversification strategy and modernization strategy, or through inorganic, i.e. external growth strategies such as acquisition and merger strategies and strategic partnership strategies. The empirical part of the paper investigates six companies from the IT sector and analyzes their growth strategies. The companies SPIN, Mono and Inchoo have organic growth, while the companies Orqa, Span and Infobip have grown inorganically.

Keywords: *growing companies, organic growth strategies, inorganic growth strategies, IT sector*

1. Uvod	1
2. Cilj i metodologija rada.....	3
2.1. Predmet i ciljevi istraživanja	3
2.2. Metode istraživanja	3
3. Strateško upravljanje	4
3.1. Faze strateškog upravljanja i strateške razine	5
3.2. Rast poduzeća.....	7
4. Strategije rasta poduzeća	11
4.1. Strategije unutarnjeg (organskog) rasta.....	13
4.1.1. Strategija intenzivnog rasta poduzeća	14
4.1.1.1. Razvoj proizvoda	16
4.1.1.2. Razvoj tržišta	16
4.1.1.3. Penetracija tržišta	17
4.1.2. Strategija diversifikacije poduzeća.....	18
4.1.3. Strategija modernizacije poduzeća	20
4.2. Strategije anorganskog (vanjskog) rasta	21
4.2.1. Akvizicije i spajanja	22
4.2.1. Strateška partnerstva.....	24
5. Prednosti i nedostaci organskih i anorganskih strategija	26
6. Empirijski dio rada – analiza strategija rasta na primjeru poduzeća u IT sektoru	29
6.1. Strategije organskog rasta	29
6.2. Strategije anorganskog rasta.....	33
7. Zaključak	38
Literatura	39
Popis slika.....	42

1. Uvod

Rast je pomak od trenutnog do željenog stanja, pri čemu se razvijaju proizvodi, tržišta, procesi ili sve navedeno. Implikacije rasta za poduzeće, vidljive su kroz povećanje efikasnosti proizvodnje, povećanje pregovaračke moći u odnosu na dobavljače, a kupci poduzeće smatraju prestižnijim u odnosu na ostala poduzeća koja ne rastu.

Postoji mnogo razloga zašto je rast važan za poduzeća. Jedan od najčešćih razloga za rast je rast profitabilnostipoduzeća, kao posljedice dobro vođenog rasta. Rast omogućava poduzeću da iskoristi nove mogućnosti koje inače ne bi bile moguće, kao što je izlazak na nova tržišta, investiranje u nove procese, opremu, ljude i slično.

Kada razmišlja o rastu, poduzeću stoje na raspolaganju brojne strategije rasta. Menadžment poduzeća treba odabrati one, koje najbolje odgovaraju situaciji u kojoj se poduzeće nalazi i koje će mu omogućiti realizaciju planiranih ciljeva rasta. Rast je moguće podijeliti na organski i anorganski rast, pri čemu se strategije dijele na strategije organskog rasta i strategije anorganskog rasta. Strategije organskog, odnosno unutarnjeg rasta najčešće se dijele na strategije intenzivnog rasta (strategija razvoja proizvoda, strategija razvoja tržišta i strategija penetracije), strategiju diversifikacije i strategiju modernizacije, dok se strategije anorganskog, odnosno vanjskog rasta najčešće dijele na strategiju akvizicije i spajanja te strategiju strateškog partnerstva.

Organski rast se definira kao proces u kojem se poduzeće širi kroz svoje poslovanje, koristeći interno dostupne resurse. Iako je za organski rastpotrebno vrijeme, općenito se smatra da je organski rast dugoročno korisniji od drugih vrsta rasta. Važna prednost organskog rasta je izbjegavanje velikih zaduživanja i samodostatnost.

Organski rast je u suprotnosti s anorganskim rastom, koji predstavlja rast potaknut vanjskim čimbenicima izvan poslovanja poduzeća.

Strategije anorganskog rasta često se smatraju bržim i prikladnijim pristupom povećanju prihoda u odnosu na strategije organskog rasta, koje često mogu oduzimati puno vremena čak i kada su uspješne. Primjeri anorganskih strategija rasta su spajanja, akvizicije, strateški savezi i zajednički pothvati. Nakon što se spajanje ili akvizicija dovrše, spojeni subjekti bi trebali imati koristi od sinergije, novih tržišta i novih baza kupaca. Na primjer, kupnja

poduzeća koje se nalazi u drugoj zemlji mogla bi internacionalizirati poslovanje i sposobnost poduzeća da prodaje proizvode širem tržištu kupaca.

Ovaj diplomski rad ima za cilj opisati prednosti i nedostatke organskog rasta poduzeća, ali će se dotaći i anorganskog rasta. Rad se sastoji iz sedam poglavlja, podijeljenih u dvije osnovne cjeline – teoretski i praktični dio. U teoretskom dijelu rada od poglavlja tri do poglavlja pet opisuju se osnovne karakteristike strategija rasta, organskih i anorganskih strategija rasta, te njihovih prednosti i nedostataka. U praktičnom/empirijskom dijelu rada pod poglavljem šest, na primjeru odabranih poduzeća iz IT sektora, opisuje se organski i anorganski rast i uspoređuju ostvareni rezultati.

2. Cilj i metodologija rada

Ovo poglavlje rada prikazuje predmet i ciljeve istraživanja te metode koje su korištene u izradi diplomskog rada. Definiranjem predmeta i ciljeva istraživanja postiže se fokusiranost u praćenju predmeta istraživanja i ispunjavanja ciljeva rada.

2.1. Predmet i ciljevi istraživanja

Predmet istraživanja su strategije organskog i anorganskog rasta poduzeća, kroz prikaz definicija, podjela, primjera te prednosti i nedostataka strategija organskog i anorganskog rasta.

Cilj diplomskog rada je analizirati organski u odnosu na anorganski rast, te na konkretnim primjerima iz IT sektora, prikazati različite mogućnosti organskog i anorganskog rasta poduzeća.

2.2. Metode istraživanja

U radu su korišteni sekundarni izvori podataka, kao što su stručne knjige, znanstveni i stručni članci, portali i ostali internetski izvori.

Prema Zelenika (1990) korištene metode moguće je podijeliti na: metodu klasifikacije (sistematska podjela opće definicije na specifične zaključke); metodu analize (pojednostavljanje složenih i stručnih zaključaka na jednostavnije zaključke); metodu indukcije (dobivanje općeg zaključka iz nekoliko pojedinačnih specifičnih zaključaka); metodu dedukcije (svođenje jednog općeg zaključka na manje općenit zaključak); analiza slučaja (analiziranje promatranih poduzeća).

3. Strateško upravljanje

Strateško razmišljanje obuhvaća prošlost, sadašnjost i budućnost poduzeća; kroz razumijevanje obrazaca i iskustava iz prošlosti, planiraju se aktivnosti u sadašnjosti, koji će utjecati na budućnost poslovanja poduzeća. Turbulentnost i neizvjesna poslovna okolina, utječu na svako poduzeće unutar te okoline. Praćenje trendova i postizanje održivosti predstavlja ključ strateškog upravljanja poduzeća..

Prema David (2011) pojam strateškog planiranja nastao je 1950-ih i bio je vrlo popularan 1960-ih i 1970-ih. Tijekom tih godina široko se vjerovalo da će strateško planiranje biti odgovor na sve probleme. U to je vrijeme velik dio korporativne Amerike bio opsjednut sa strateškim planiranjem. Međutim, nakon procvata, strateško planiranje je stavljeno u stranu tijekom 1980-ih budući da različiti modeli planiranja nisu donosili veće povrate. David (2011) navodi kako tijekom 1990-ih, dolazi do oživljavanja strateškog planiranja, a proces se danas naširoko prakticira u poslovnom svijetu. Strateško se upravljanje može definirati kao umjetnost i znanost formuliranja, provedbe i ocjenjivanja međufunkcionalnih odluka koje omogućuju organizaciji da postigne svoje ciljeve.

Prema Thompson i Martin (2005) strateški menadžment se fokusira na integriranje menadžmenta, marketinga, financija/ računovodstva, proizvodnje/ operacija, istraživanja i razvoja i informacijskih sustava za postizanje organizacijskog uspjeha. Ponekad se pojam strateško upravljanje koristi za formuliranje strategije, njenu provedbu i evaluaciju, pri čemu se strateško planiranje odnosi samo na formuliranje strategije. Svrha strateškog menadžmenta je iskorištavanje i stvaranje novih i drugačijih prilika za budućnost poduzeća.

Prema Sammut-Bonnici (2015) strateško upravljanje definira se kao proces evaluacije, planiranja i provedbe osmišljen kako bi se održala ili poboljšala konkurentna prednost. Proces evaluacije bavi se procjenom vanjskog i unutarnjeg okruženja. Planiranje uključuje razvoj poslovnih modela, korporativno usmjerenje, konkurentne taktike, međunarodnu strategiju, akvizicije i zajedničko djelovanje. Faza implementacije zahtijeva vodstvo za izgradnju odgovarajuće organizacijske strukture, razvoj kulture upravljanja, kontrolu strateških procesa i usmjerenje organizacije kroz etičko korporativno upravljanje. Ishodi strateškog djelovanja vidljivi su u promjeni prihoda, tržišnih udjela, dobiti i povrata ulaganja za dionike. Ishodi stvaraju povratnu petlju koja zauzvrat utječe na vanjsko i unutarnje okruženje organizacije.

Prema Mezulić Juric (2020) strategija predstavlja jednu od tri komponente (karakteristike poduzetnika, karakteristike poduzeća, strategija poduzeća), koja dovodi do poželjnih uvjeta za rast u malim i srednjim poduzećima. Ako jedna od tri karakteristike nema traženi kapacitet, nije moguće ostvariti rast. Uspješni poduzetnici karakteristični su po upornom radu, kreativnosti, inovativnosti, ukalkuliranom preuzimanju rizika te motivaciji i jasno definiranim ciljevima. Karakteristike poduzeća vezane su uz pravni oblik, veličinu, vlasništvo, industriju i starost poduzeća. Strategije poduzeća ovise o iskustvu menadžera i zaposlenika, obliku financiranja, poziciji na tržištu, tehnološkom dostignuću, kupcima, dobavljačima i konkurenciji.

„Osnovni problem koji nastaje u suočavanju poduzeća sa turbulentnim i kompleksnim okruženjem tiče se pitanja: koja strategija omogućava poduzeću da uspije u okruženju koje se mijenja?“ (Tešić, Mihajlović i Jeremić, 2021:28). Kako bi se kvalitetno upravljalo strategijama poduzeća, mora postojati svijest o tome što strategija jeste. Osviještenost o pojmu, otvara put za njegovo bolje razumijevanje i donošenjestrategija, kako bi se osigurao rast poduzeća i željeni smjer razvoja poduzeća. Čengić (2010) navodi kako su krize značajan činitelj promjena u promišljanju, percepcijama, organizaciji i strategijama poduzeća. Usljed kriza, poduzeća su prisiljena promišljati budućnost i donositi strateške odluke, koje će odrediti budući smjer kretanja poduzeća. Drljača (2001) strategiju vidi kao način postizanja cilja, kroz definiranje plana razvoja poduzeća.

Prema Thompson i Martin (2005) svrha strateškog menadžmenta je omogućiti poduzeću postizanje održive prednosti nad svojim konkurentima, odnosno promijeniti snagu poduzeća u odnosu na konkurenate na najučinkovitiji način. Strateški se uspjeh temelji na sposobnostima koje omogućavaju poduzeću da bude konkurentno. Strateški uspjeh zahtijeva da se organizacija ponaša koordinirano, stvarajući sinergiju i integrirajući funkcije poslovanja.

3.1.Faze strateškog upravljanja i strateške razine

„U pojmu strategije krije se jedna bitna pretpostavka: da je ona zamisao djelovanja koja kaotične varijable i procese iz okoline, s pomoću promišljenoga i dugoročnoga postupanja i rada unutar poduzeća, podređuje ostvarenju zamišljenih ciljeva. Termin strategijae etimološki se smješta u staru Grčku, gdje je riječ *strategos* označavala ono što čini neki general (Čengić, 2010:191).“ Osim stare Grčke, stara Kina je koristila pojam strategije u ostvarivanju ratnih

ciljeva. Poznati kineski general Sun Tzu u svojoj knjizi *Umijeće ratovanja* opisuje strategije kroz prikaz vojnih bitki, opisa bojišta, vremenskih prilika i vojske te definiranja ciljeva koji se žele postići ratom. Postoji veliki broj definicija strategija kroz povijest, ali većini je zajednička ideja kako se radi o znanju pretočenom u definiranje načina na koji će se ostvariti unaprijed određeni ciljevi i postići željena tržišna konkurentnost.

Prema Drljača (2017) strategija bi u najširem kontekstu trebala odgovoriti na pitanje kako će poduzeće postići postavljene ciljeve, materijalizirati poslovne politike i doprinijeti ostvarenju vizije. Proces strateškog upravljanja identičan je za svaku organizaciju bez obzira na vrstuposlovne aktivnosti ili veličinu. Prema Henry (2021) strateški menadžment mora uključivati: analizu strategije, formulaciju strategije i implementaciju strategije. Prema David (2021) formuliranje strategije uključuje razvoj vizije i misije, identificiranje vanjskih prilika i prijetnji organizaciji, određivanje unutarnje snage i slabosti, postavljanje dugoročnih ciljeva i stvaranje alternative strategijama. Pitanja formuliranja strategije uključuju odlučivanje u koje nove poslove ući, koje poslove napustiti, kako rasporediti resurse, proširiti poslovanje ili diversificirati, treba li izaći na međunarodna tržišta, spojiti se ili ući u *joint venture* te kako izbjeći neprijateljsko preuzimanje. Provedba strategije zahtijeva od poduzeća da uspostavi godišnje ciljeve, osmisli politike, motivira zaposlenike i alocira resurse kako bi se formulirane strategije mogle provesti. Provedba strategije uključuje razvoj kulture koja podržava strategiju, stvaranje učinkovite organizacijske strukture, preusmjeravanje marketinških napora, pripremu proračuna, razvoj i korištenje informacijskih sustava i povezivanje naknada zaposlenika s organizacijskim učinkom. Evaluacija strategije je završna faza strateškog upravljanja. Menadžeri trebaju znati kada određene strategije ne funkcioniraju dobro, a evaluacija strategije je primarno sredstvo za dobivanje tih informacija. Sve su strategije podložne budućim izmjenama jer se vanjski i unutarnji faktori stalno mijenjaju. Strategiju je moguće evaluirati kroz tri temeljne aktivnosti: pregled vanjskih i unutarnjih čimbenika koji su temelj trenutnih strategija; mjerenje učinka i poduzimanje korektivnih radnji.

Za većinu poduzeća uspjeh nije slučajna pojava, već posljedica niza ispravnih odluka donesenih u odgovarajućim situacijama. Pedantno planiranje, priprema i izvedba određuju uspjeh za većinu organizacija.

Prema Henry (2021) postoje tri razine utvrđivanja strategija: korporativna, poslovna i funkcijska (operativna).

Korporativna strategija je strateški plan organizacije, koji definira sveukupne ciljeve i smjerove. Korporativna strategija definira odredište prema kojem se poduzeće treba kretati. Ona definira ostale strategije i aktivnosti u svakom drugom dijelu poslovanja. Poslovna strategija donosi odgovor na pitanje kako će se organizacija natjecati u određenoj industriji. Dakle, poslovna strategija definira način na koji će se ostvariti konkurentska prednost u odnosu na konkurenciju. Funkcijska (operativna) strategija definira strategije koje moraju postići odgovor na izazove koji se dešavaju u funkcijskim linijama, poput istraživanja i razvoja, financija, marketinga i slično. Funkcijska strategija se koristi kao potporna strategija poslovnoj strategiji.

Isaković (2011) rast poduzeća vidi kao učestale pozitivne promjene, proizašle iz kontroliranih poslovnih aktivnosti, tijekom poslovnog perioda. Kao rezultat pozitivnih promjena, vidljiv je porast ekonomskih čimbenika, rast zaposlenih u poduzeću i kreiranje nove organizacijske strukture poduzeća.

3.2. Rast poduzeća

Hisrich, Peters i Sheperd (2011) naglašavaju kako poduzeće samim ulaskom na tržište stvara priliku za rast. Na primjer, plasiranjem novog proizvoda na postojeće tržište, dolazi do susreta s konkurencijom i preuzimanja dijela tržišta. Pojavom novih konkurenata na tržištu postojeći konkurenti moraju agilnije reagirati na promjene u industriji i zadržati konkurentnost, što pozitivno utječe na inovacije i rast poslovanja. Rast sam po sebi čini poduzeće većim i donosi mu veću moć na tržištu. Veličina daje legitimnost poduzeću u očima dionika i otvara mu nove prilike za rast. No, rast sa sobom donosi izazove rasta, s kojima se poduzeće mora suočiti kako bi osiguralo opstanak i napredak na tržištu. Pravilan odabir strategija rasta jedan je od ključnih koraka u uspješnoj realizaciji ciljeva i ostvarivanju rasta i razvoja poduzeća.

Wichkam (1998, citirano kod Isaković, 2015) rast poduzeća vidi kao kontinuirani rast s nekoliko aspekata, poput rasta organizacijske strukture, strateškog rasta, financijskog rasta i organizacijskog rasta. Financijski je rast promatran kroz financijske pokazatelje poput dobiti i prihoda, povrata na imovinu i povrata na kapital, pokazatelje likvidnosti i slično. Rast organizacijske strukture utječe na organizacijsku hijerarhiju u poduzeću, odnosno dubinu organizacijske strukture. Organizacijski se rast promatra kroz inovativnost poduzeća, organizacijsku kulturu i način vođenja menadžmenta i vlasnika poduzeća. Strateški rast

govori o reakcijama poduzeća na interne i eksterne promjene, odnosno koliko je poduzeće agilno u donošenju odluka, kojima će osigurati konkurentnost na tržištu.

Hisrich, Peters i Sheperd (2011) navode kategorizaciju poduzetnika i rasta njihovih poduzeća. Kategorizacija se definira prema odnosu poduzetnikovih aspiracija za rast i poduzetnikove sposobnosti uvođenja prakse profesionalnog upravljanja. Moguće kategorije su:

- Stvarni rast poduzeća,
- Neiskorišteni potencijal za rast,
- Ograničeni rast,
- Mali potencijal za rast poduzeća.

Kategorija stvarnog rasta poduzeća govori kako će poduzetnici vrlo vjerojatno ostvariti željeni rast, jer imaju poželjan omjer aspiracije za rast i profesionalan pristup upravljanju.

Neiskorišteni potencijal za rast implicira nedostatak poduzetničke aspiracije za rast, iako postoji profesionalan pristup upravljanju. U ovoj kategoriji se često mogu pronaći poduzetnici, koji su odabrali poslovanje u skladu sa svojim životnim stilom.

Ograničeni rast karakterizira poduzetnike koji posjeduju potrebnu aspiraciju za rast, ali nemaju potrebne vještine kako bi rast proveli. Kao rješenje, moguće je uključiti nove osobe na strateška mjesta, koje će u kombinaciji s poduzetnikovom aspiracijom ostvariti rast.

Mali potencijal za rast poduzeća govori o tome kako poduzetnik nema aspiraciju niti vještine potrebne za ostvarivanje rasta poduzeća. U ovom slučaju poduzeće može koristiti vanjske poluge rasta, poput akvizicija, spajanja i strateških udruženja.

Rast je cilj gotovo svake poslovne strategije. Kada poduzeće ima dobre rezultate, može doći do točke u kojoj je potrebno širenje kako bi se generirao veći profit, što zauzvrat pomaže u stvaranju većeg kapitala za poduzeće. Međutim, ključno je da vlasnici poduzeća razumiju kako i zašto dolazi do rasta.

S aspekta poduzeća, Isaković (2015) kao najsnažnije motive za rast poduzeća ističe sljedeće faktore:

- Želja za opstankom poduzeća – svako poduzeće koje želi opstati na tržištu mora imati želju za rastom, jer će u suprotnom biti pobijeđeno od strane konkurencije,

- Ekonomija obujma – rast poslovanja može dovesti do ekonomije obujma, što znači da će poduzeće sniziti jedinični trošak po proizvodu i na taj način ostvariti veće profitne marže,
- Vladine mjere – vlada može poticati rast određenih industrija kroz davanje potpora i olakšica,
- Razvoj tržišta – razvojem tržišta poduzeće se etablira u tržišnog vođu i kreira trendove u industriji,
- Napredak tehnologije – napretkom tehnologije dodatno se oslobađa prostor za istraživanje i razvoj proizvoda i usluga, odnosno prostor za kreativne i inovativne proizvode i usluge.

Područja o kojima rastuće poduzeće mora voditi računa prilikom upravljanja rastom poduzeća, prema Isaković (2015) su:

- Organizacijska struktura – organizacijska struktura predstavlja hijerarhijski ustroj unutar poduzeća. Organizacijska struktura govori o razinama menadžmenta, odnosno na kojoj poziciji se zaposlenici nalaze. Organizacijska struktura može biti plitka ili duboka. Duboka organizacijska struktura označava strukturu s puno hijerarhijskih razina, dok plitka organizacijska struktura može biti sačinjena od samo dvije razine – vlasnika poduzeća i radnika,
- Organizacijska kultura – organizacijska kultura predstavlja skup vrijednosti, navika, ponašanja i pravila organizacije.
- Strateški smjer – održavanje strateškog smjera vrlo je važan zadatak menadžmenta kako poduzeće ne bi skrenulo sa svog puta. Poduzeće mora svoj rast temeljiti na svojim najsnažnijim kompetencijama, kako bi ostvarilo svoju misiju,
- Ljudski resursi – bez ljudskih resursa rast nije moguć. Rast poslovanja zapravo odražava rast intelektualnog kapitala poduzeća, bez kojeg strategiju nije moguće provesti,
- Infrastruktura – infrastruktura (tehnološka, tehnička, ljudska i ostala) služi kao potpora rastu, odnosno rast proizlazi iz kombinacije dostupne infrastrukture, omjera vlastitih i tuđih sredstava za financiranje rasta,
- Broj zaposlenih – rast poslovanja uglavnom znači i porast broja zaposlenih. Porast broja zaposlenih predstavlja jedan od kriterija rastućih poduzeća. Porast broja zaposlenih može dovesti do promjena u organizacijskoj strukturi, kroz kombinaciju

internog i eksternog zapošljavanja, odnosno promoviranja. Zapošljavanjem eksternih djelatnika potrebno je organizacijsku kulturu održati konzistentnom ili iskoristiti priliku za preinake u organizacijskoj kulturi,

- Broj kupaca –rastom poslovanja uglavnom dolazi i do porasta baze kupaca, bez željenog odaziva kupaca nije moguće nastaviti rast poslovanja,
- Broj dobavljača – rastom poslovanja povećava se potreba poslovanja za resursima dobavljača. Pretpostavka je kako raste i baza dobavljača, jer dosadašnji dobavljači ne mogu ispuniti sve potrebe rasta poslovanja,
- Tržišni udio – rast poslovanja mjeren je i tržišnim udjelom, jer rast poslovanja dovodi do povećanja udjela na tržištu, kroz preuzimanje udjela od konkurencije,
- Proizvodni kapaciteti – rast poslovanja dovodi do efikasnije uporabe proizvodnih kapaciteta i/ ili do potrebe za dodatnim proizvodnim kapacitetima, što zahtjeva investicije u proizvodne kapacitete,
- Produktivnost – produktivnost se zasniva na optimalnoj iskorištenosti proizvodnih kapaciteta.

Isaković (2015) ističe kako postoje poduzeća koja ne žele rasti, a razlog tome može biti strah od rizika. Rizici rasta poduzeća najčešće su vezani uz rast poslovanja, potrebe za dodatnim financijskim sredstvima, povećanjem broja zaposlenih, pronalaskom novog poslovnog prostora i slično. No, poduzeća koja ne rastu, tijekom vremena prepuštaju svoju poziciju postojećim ili novim konkurentima na tržištu.

4. Strategije rasta poduzeća

Prema Isaković (2015) rast poduzeća se može provesti na tri načina. Prvi način je kroz horizontalni rast, kod kojega se rast događa unutar postojeće djelatnosti poduzeća. Zatim kroz vertikalni rast, kod kojeg dolazi do spajanja s kupcima (spajanje ispred) ili dobavljačima (spajanje unatrag). Treća opcija je konglomeratski rast, koji nastaje diversifikacijom dvije ili više djelatnosti.

Horizontalni rast - horizontalna integracija je akvizicija ili spajanje poduzeća koja djeluju na istoj razini u istoj industriji. Stvara ekonomiju obujma, povećava diferencijaciju proizvoda, povećava prihod i pomaže poduzećima da uđu na nova tržišta. Poduzeća u horizontalnoj integraciji imaju koristi od sinergije, sinergija se događa kada ukupna vrijednost dviju kompanija postane veća od vrijednosti dviju zasebnih kompanija koje djeluju zasebno. Iako je horizontalna integracija korisna za poduzeće, može dovesti do nezaposlenosti, a promjene u poslovanju mogu imati negativan utjecaj na kupce. Drugi nedostatak je što kupnja drugog poduzeća može biti skupa.

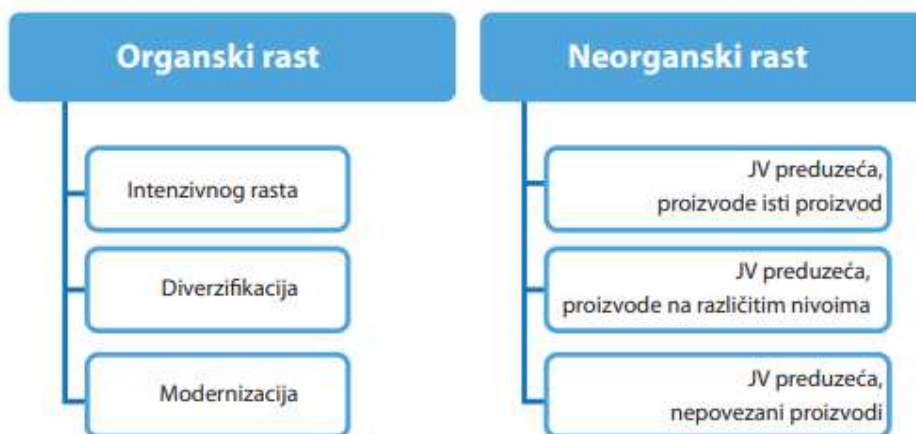
Vertikalni rast - vertikalna integracija se događa kada poduzeće stječe vlasništvo nad drugim poduzećem u svojoj proizvodnoj liniji. Vertikalna integracija unatrag predstavlja stjecanje vlasništva nad poduzećem uzlaznom linijom opskrbe. Kada se poduzeće širi kako bi obavljalo zadatke koje su prethodno obavljala poduzeća koja su isporučivala sirovine za proizvodnju, to se naziva povratna vertikalna integracija. Ona se događa kada poduzeće shvati da je bolje u smislu vremena i novca nabaviti sirovine u vlastitoj režiji, nego povjeriti posao vanjskim suradnicima. Poduzeća se mogu spojiti ili kupiti svoje dobavljače ili imati vlastitu podružnicu u tu svrhu. Vertikalna integracija unaprijed predstavlja strategiju poduzeća u kojoj poduzeće preuzima poslovanje poduzeća koja su ispred u opskrbnom lancu. U vertikalnoj integraciji unaprijed, poduzeće distribuira i prodaje svoje proizvode kupcima izravno, umjesto da to čini treća strana.

Konglomeratski rast - Proces spajanja poduzeća iz različitih tržišnih sektora poznat je kao integracija konglomerata. Ova strategija pomaže u širenju rizika na nekoliko tržišta i pomaže u ciljanju novih tržišta. Novostečeno tržište donosi više kupaca i prihoda. Poduzeće preuzimatelj može koristiti znanje i iskustvo preuzetog poduzeća, a također pridobiti njegove kupce. Ako poduzeće preuzimatelj nema dovoljno znanja za vođenje novostečenog poslovanja, to bi moglo naštetiti poslovnim aktivnostima oba poduzeća. Još jedan nedostatak

je dijeljenje stručnog znanja i resursa prilikom ulaska na nova tržišta, što bi moglo naštetiti temeljnim aktivnostima poduzeća preuzimatelja.

Svaki od navedenih načina rasta poduzeća može se ostvariti organskim rastom poduzeća ili anorganskim rastom. U organskom rastu, poduzeće koristi sve svoje resurse, bez potrebe za posuđivanjem kako bi proširilo svoje poslovanje i razvilopoduzeće. Organskim rastom poduzeće se širi vlastitim potencijalima. Strategije vanjskog/anorganskog rasta su strategije u kojima poduzeće koristi vanjske potencijale i sposobnosti. Na slici 1 prikazane su vrste rasta poduzeća.

Slika 1. Vrste rasta poduzeća¹



Izvor: Isaković, S. (2015:27).

Slika pokazuje kako rast poduzeća može ići u dva smjera ili kombinacijom smjerova. Organski rast poduzeća postiže se intenziviranjem rasta, diverzifikacijom i/ ili modernizacijom. Dok anorganski rast ide u smjeru zajedničkih/ pridruženih ulaganja (*joint venture*), kroz spajanje/ pripajanje različitih poduzeća s identičnim proizvodima, spajanje poduzeća s različitim razinama lanca vrijednosti, odnosno spajanje iza ili ispred u lancu vrijednosti i/ ili poduzećima koja imaju nepovezane proizvode.

¹ Kratica JV predstavlja *Joint venture*. *Joint Venture* (zajednički pothvat) je kombinacija dviju ili više stranaka koje teže razvoju jednog poduzeća ili projekta radi ostvarenja dobiti, dijeleći rizike povezane s njegovim razvojem. Sudionici zajedničkog pothvata moraju biti najmanje kombinacija dviju fizičkih ili pravnih osoba.

Čengić (2010) postavlja pitanje koliko su mali i srednji poduzetnici sposobni imati različite pristupe rasti i odabiru strategija rasta, odnosno u kojoj mjeri razumiju pojam strategijete prednosti i nedostatke svake od mogućih strategija i načina rasta. Autorsmatra kako je pristup malih i srednjih poduzetnika uvelike vođen prijašnjim iskustvima, osobnošću i instinktom u definiranju strategija u poduzeću.

4.1. Strategije unutarnjeg (organskog) rasta

Prema Thompson i Martin (2005) organizacije se mogu odlučiti za organski rast, ulaganjem vlastitih resursa u razvoj novih kompetencija i tržišnih prilika, u svrhu rasta poduzeća, koji je često percipiran kao sporiji način rasta od anorganskog.

Primjer organskog rasta je povećanje učinkovitosti proizvodnje tako da se može proizvesti više unutar kraćeg vremenskog okvira, što dovodi do povećanja prodaje. Prednost korištenja organskog rasta je to što se oslanja na samodostatnost i izbjegava zaduživanje. Osim toga, povećani prihod stvoren organskim rastom može kasnije pomoći u financiranju anorganskog rasta poduzeća.

Isaković (2011) smatra kako se rast poduzeća temelji na pozitivnim promjenama unutarnjih čimbenika, koji direktno utječu na uspješnost poduzeća. Organski rast je sporiji i zahtjeva više vremena, što stvara neizvjesnost oko uspješnosti i dostatnosti takvog rasta. Karp (2006) organski rast vidi kao promjenu i transformaciju u organizaciji. Ilhan i Durmaz (2015) smatraju kako organski rast izražava ekonomski, fizički, društveni i organizacijski rast koji se odvija u poduzeću bez vanjske interakcije. Takav rast se javlja kada trenutne aktivnosti u poslovanju rezultiraju povećanjem količine prodaje ili dodavanjem novih proizvoda. Drugim riječima, poduzeća obično ovise o svojim resursima u procesu organskog rasta. Povećanje imovine u poduzećima, uspješno upravljanje odnosima s kupcima, korištenje tehnologije, upravljanje inovacijama i fokusiranje na procese vezane uz proizvode uključeni su u organski rast. Budući da je spor i zahtijeva malo promjena, organski rast se može lakše planirati, te je i lakše njime upravljati. Kao rezultat organskog rasta može se uočiti povećanje iznosa temeljnog kapitala, sirovina i materijala te broja zaposlenih i rast poslovne strukture. Osim toga, povećanje ugleda i vrijednosti poduzeća u javnom prostoru, također se smatra organskim rastom.

Isaković (2015) smatra kako je organski rast poduzeća utemeljen na unutarnjim faktorima, koji izravno utječu na efikasnost poslovanja. Odrednice organskog rasta su sporiji i dugotrajniji rast kroz godine i neizvjesnost budućnosti poduzeća. Strategije kojima se organski rast ostvaruje su:

1. Strategija intenzivnog rasta poduzeća, odnosno strategija ekspanzije poduzeća,
2. Strategija diversifikacije poduzeća,
3. Strategija modernizacije poduzeća.

Soldić (2019) smatra kako je organski rast primjeren za mala i početnička poduzeća, jer bi između ostalog kamate na kredite bile previsoke za njih. No, organski rast vidi kao presporu strategiju za pozicioniranje na tržištu, jer konkurenti koji brže rastu mogu izgurati poduzeće s tržišta.

4.1.1. Strategija intenzivnog rasta poduzeća

Prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) i Isaković (2011) strategija intenzivnog rasta ili ekspanzije poduzeća može se podijeliti na tri alternativne strategije, a one su:

1. Razvoj proizvoda,
2. Penetracija tržišta,
3. Razvoj tržišta.

Strategijom razvoja novog proizvoda poduzeće stavlja fokus na razvoj novog proizvoda, namijenjenog postojećem tržištu. Strategija penetracije tržišta koristi agresivan pristup, plasirajući postojeći proizvod na postojećem tržištu. Strategija razvoj tržišta fokus stavlja na osvajanje i razvoj novih tržišta, kroz već postojeći proizvod.

Prema Ilhan i Durmaz (2015) Ansoff je objasnio intenzivne strategije rasta u četiri kategorije na temelju proizvodnih i tržišnih kriterija, prikazano slikom 2. One su: prodor na tržište, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i strategije diverzifikacije. Stoga je to prikladna strategija za poduzeća koja imaju mali tržišni udio.

Slika 2. Matrica proizvoda strategija rasta i tržišta

Tržište	Proizvod	
	Postojeći proizvod	Novi proizvod
Postojeće tržište	Penetracija tržišta (Penetriranje na postojeća tržišta s postojećim proizvodima)	Razvijanje proizvoda (Uključivanje novih proizvoda na postojeća tržišta)
Novo tržište	Razvijanje tržišta (Ulazak na nova tržišta s postojećim proizvodima)	Diverzifikacija (Uvođenje novih proizvoda na nova tržišta)

Izvor: Izvor: Isaković, S. (2015:29, prema Ansoff 1965:51).

Ansoffova matrica, prikazana slikom 2, je jednostavan način vizualizacije strategija koje donositelji strategija mogu koristiti kada razmatraju prilike za rast. Prikazuje proizvode na X-osi i tržišta na Y-osi. Matrica se koristi za procjenu privlačnosti strategija rasta koje iskorištavaju postojeće proizvode i tržišta u odnosu na nova, kao i razinu rizika povezanu sa svakim od njih, prema Isaković (2011).

Prema Thompson i Martin (2005) Ansoff (1987) tvrdi kako poduzeća koja žele preživjeti i uspjeti u industriji, moraju imati agresivnost u operativnom i strateškom ponašanju na promjenjivost zahtjeva i prilika na tržištu. Ansoff sugerira na činjenicu da što je okolina turbulentnija, to poduzeće mora biti agresivnije u smislu konkurentskih strategija ili promijeniti orijentaciju ako želi uspjeti. Ansoff predlaže da se okruženje treba analizirati u smislu konkurencije i promjena. Stupanj konkurentske i poduzetničke turbulencije može se izračunati pripisivanjem rezultata različitim čimbenicima. Na konkurentsko okruženje utječe tržišna struktura, profitabilnost, intenzitet konkurentskog rivalstva, stupanj diferencijacije, rast tržišta, faza u životnom ciklusu proizvoda ili usluga, učestalost lansiranja novih proizvoda, kapitalni intenzitet i ekonomija obujma. Dakle, promjenjivost i turbulentnost okoline ovisi o šest faktora, a oni su:

- Promjenjivost tržišnog okruženja,
- Brzina promjena,
- Snaga konkurencije,
- Kapacitet tehnologije,

- Diskriminacija od strane kupaca,
- Pritisci politike i utjecajnih skupina.

Hisrich, Peters i Sheperd (2011) organizacijsko znanje i znanje poduzetnika vide kao ključne čimbenike, čijom kombinacijom se stvaraju prilike za organski rast. Navedena se kombinacija znanja odnosi na poznavanje proizvoda koji se proizvodi i znanje o kategoriji kupaca koja kupuje proizvod. Strategije koje proizlaze kombinacijom znanja o proizvodu i kupcu su: strategija prodiranja, strategija razvoja tržišta, strategija razvoja proizvoda i strategija diversifikacije.

4.1.1.1. Razvoj proizvoda

Ilhan i Durmaz (2015) navode kako strategija razvoja proizvoda uključuje razvoj i promjenu proizvoda kako bi bili specifični i povećali atraktivnost. Cilj je produžiti životni vijek proizvoda i iskoristiti popularne robne marke. Dakle, strategija razvoja proizvoda poduzeću osigurava rast, razvojem novih proizvoda za postojeća tržišta.

Prema Peterdy (2022) poduzeće koje čvrsto sluša određeno tržište ili ciljnu publiku može nastojati proširiti svoj udio u portfelju baze kupaca, kroz ulaganje u istraživanje i razvoj za razvoj potpuno novih proizvoda ili stjecanje prava na proizvodnju i prodaju proizvoda drugog poduzeća.

Prema Hisrich, Peters i Sheperd (2011) rasti se može putem strategije razvoja proizvoda, koja postojećoj skupini kupaca poduzeća nudi novi proizvod. Autori smatraju kako iskustvo interakcije s postojećom skupinom kupaca stvara spoznaje o njihovim stvarnim problemima i potrebama, iz čega je moguće kreirati novi proizvod. Prednost ove strategije leži u kapitalizaciji postojećeg sustava distribucije i imidža, kojeg poduzeće ima sa perspektive kupca.

4.1.1.2. Razvoj tržišta

Prema Peterdy (2022) strategija razvoja tržišta druga je najmanje rizična jer ne zahtijeva značajna ulaganja u istraživanje i razvoj ili razvoj proizvoda. Umjesto toga, omogućuje menadžerskom timu iskoristiti postojeće proizvode i plasirati ih na drugo tržište. Pristupi

uključuju razvoj različitih segmenata kupaca, ulazak na novo domaće tržište (regionalno širenje) i/ ili ulazak na strano tržište (međunarodna ekspanzija).

Prema Hisrich, Peters i Sheperd (2011) strategijom razvoja tržišta postojeći proizvod se plasira na novo tržište. Razvoj tržišta se provodi kategorizacijom novih skupina kupaca, koje se najčešće dijele prema geografskim i demografskim obilježjima. Novo geografsko tržište znači prodaju postojećih proizvoda na novoj lokaciji. Dakle, poduzeće koje prodaje proizvode u Budimpešti, može ih prodavati i u Zagrebu. Na ovaj način može se postići bolja iskorištenost proizvodnih kapaciteta i snižavanje jediničnog troška po proizvodu. No, uvijek postoji mogućnost ne prihvaćanja proizvoda na novoj lokaciji zbog jezičnih, kulturoloških i zakonskih barijera. Novo demografsko tržište se definira temeljem starosti, spola, obrazovanja, mjesta boravka. Cilj je proučavanja demografskih skupina ponuditi proizvod demografskoj skupini koja do sada nije bila uključena.

4.1.1.3. Penetracija tržišta

Prema Ilhan i Durmaz (2015) tržišna penetracija se definira kao prodor na tržište s postojećim proizvodima. Prodor na tržište smatra se strategijom rasta tržišta koja ima za cilj dobiti veći udio na tržištu s proizvodima na zalihama.

Prema Peterdy (2022) primjenjujući strategiju prodora na tržište, menadžment nastoji prodati više svojih postojećih proizvoda na tržišta koja su im poznata i na kojima imaju postojeće odnose. Tipične metode uključuju:

- Povećanje marketinških napora ili pojednostavljenje procesa distribucije,
- Smanjenje cijena za privlačenje novih kupaca unutar tržišnog segmenta.

Kao primjer, može se navesti teretana koja provodi marketinšku kampanju u cilju motivacije članova da kupe članarinu kojom mogu sedam puta u tjednu dolaziti u teretanu, umjesto samo tri dolaska. Također, smanjenjem cijena članarina za teretanu moguće je privući kupce iz drugih teretana i povećati upotrebu kapaciteta, ako nisu bili iskorišteni u dovoljnoj mjeri.

Prema Hisrich, Peters i Sheperd (2011) strategiju penetracije, odnosno prodiranja vide kao strategiju čiji je cilj povećanje eksploatacije postojećeg proizvoda na postojećem tržištu. Dakle, poduzeće pokušava poticati prodaju postojećih proizvoda na postojećem tržištu,

najčešće kroz pojačane marketinške aktivnosti. Ovom se strategijom preuzima dio tržišta od konkurencije ili širenje postojećeg tržišta, čime je stavljen fokus na bolju iskorištenost postojećeg proizvoda i tržišta.

4.1.2. Strategija diversifikacije poduzeća

Strategija diversifikacije ima za cilj razviti nove proizvode i predstaviti ih na novim tržištima. Dakle, radi se o strategiji prodora novih proizvoda na nova tržišta. Međutim, prema Ilhan i Durmaz (2015) strategija diversifikacije se malo razlikuje od ostale tri strategije na način da zahtijeva nove vještine, nove tehnologije i reorganizaciju, a ne korištenje dostupnih resursa.

Prema Peterdy (2022) strategija diversifikacije općenito je pothvat s najvećim rizikom, jer su potrebni i razvoj proizvoda i razvoj tržišta. Iako je to strategija s najvećim rizikom, može donijeti ogromne nagrade, kroz postizanje potpuno novih izvora prihoda ili smanjenjem oslanjanja poduzeće na postojeći proizvod i/ ili tržište. Postoje dvije vrste strategija diversifikacije koje bi donositelji strategija trebali uvažiti. Povezana diversifikacija donosi potencijalnu sinergiju koja se može ostvariti između postojećeg poslovanja i novog proizvoda/tržišta. Nepovezana diversifikacija se javlja tamo gdje je malo vjerojatno da će se ostvariti stvarna sinergija između postojećeg poslovanja i novog proizvoda i/ ili tržišta.

Prema Isaković (2011) poduzeće bira strategiju diversifikacije kad želi ponuditi nove i komplementarne proizvode, kako bi udovoljilo tržišnoj potražnji.

„Strategija diversifikacije je uglavnom rezervirana za ona srednja poduzeća koja su dostigla značajan nivo uspješnosti. Dakle, poduzeća su opredijeljena za investiranje u razvoj novih proizvoda ili investiranje u opremu i tehnologiju sa ciljem postizanja ekonomije obujma, kojom direktno utječu na smanjivanje ovisnih troškova proizvodnje, izgrađujući konkurentsku prednost troškovnog vodstva. Diversifikacija poduzeću osigurava dodatni poticaj za njegov rast, te omogućuje stvaranje konkurentskih prednosti u odnosu na druga poduzeća (Isaković, 2015:30).“

Prema Ilhan i Durmaz (2015) strategija diversifikacije ima za cilj prodrijeti na nova tržišta kupnjom novih poduzeća i stoga prodiranjem u nova područja djelatnosti. Omogućuje poduzećima da iskoriste prilike na novim tržištima i postignu natprosječne prinose. Obično se primjenjuje kada poduzeća pronađu nove tržišne prilike. Strategija diversifikacije odvija se na

dva različita načina, jedna je koncentrična, a druga je diversifikacija konglomerata. Strategija koncentrične diversifikacije odnosi se na usmjeravanje pažnje i resursa poduzeća samo na jednu industriju. U ovoj strategiji poduzeće se ili fokusira na nova tržišta s tehnološkim proizvodima ili se fokusira na nove proizvode temeljene na tehnologiji na postojećem tržištu. U diversifikaciji konglomerata, poduzeća ulažu u područja koja imaju drugačiji raspon tehnologije, proizvodnih procesa i tržišta od njihovog. Diversifikacija konglomerata odvija se na potpuno različitim tržištima s drugačijim i novim proizvodima.

Prema Gordon (2022) koncentrična diversifikacija odnosi se na strategiju rasta gdje su svi novi ili stečeni proizvodi usko povezani s postojećim proizvodima ili s temeljnim kompetencijama poduzeća. Ovakav pristup omogućuje poduzeću da zaposli resurse i iskoristi postojeće kompetencije u uvođenju novog proizvoda. Novi proizvodi općenito će biti blisko povezani s postojećim proizvodima ili linijama proizvoda sa svrhom povećanja svijesti o robnoj marki i lojalnosti kupaca. Općenito uključuje ciljanje na prethodno identificirane tržišne segmente koji nisu u potpunosti obrađeni. Na primjer, dodavanje umaka od rajčice konzervama od tune, koje su već postojale u asortimanu poduzeća, predstavlja koncentričnu diversifikaciju. Horizontalna diversifikacija odnosi se na uvođenje novih proizvoda u novi tržišni segment (općenito formiranje novog poslovanja u procesu). Međutim, novi proizvodi i poslovanje osmišljeni su tako da privuku postojeću bazu kupaca. Kao i kod koncentrične diversifikacije, novi proizvodi bit će usko povezani s postojećim proizvodima. Ova strategija uvelike ovisi o lojalnosti kupaca za postojeće proizvode koji će se prenijeti na nove proizvode i poslovanje. Primjer horizontalne diversifikacije je kada poduzeće A, koje proizvodi automobile, nastoji ući na tržište automobilskih guma. Prepoznatljivost marke i lojalnost kupaca automobilamože se prenijeti na posao prodaje automobilskih guma. Diversifikacija konglomerata uključuje lansiranje novog proizvoda ili linija proizvoda koje nisu povezane s postojećim proizvodima, resursima ili ključnim kompetencijama. Poduzeća će općenito pokušati iskoristiti prepoznatljivost marke ili lojalnost kupaca na novom tržištu. Primjer bi bilo poduzeće B, koje prodaje biljno ulje, a upustilo se u prodaju teniskih reketi.

Ovisno o pristupu, postoje četiri vrste diversifikacije, Isaković (2015) prema Kotler (2001) navodi sljedeće:

- Vertikalna diversifikacija – kad se proizvođač sokova odluči na sadnju vlastitih nasada voća,
- Horizontalna diversifikacija – poduzeće uvodi novi proizvod koji odgovara postojećim

- resursima, na primjer, proizvođač sokova krene s proizvodnjom dječjih voćnih kašica,
- Lateralna diversifikacija – zasniva se na uvođenju proizvoda koji nema poveznicu s postojećim asortimanom, na primjer, proizvođač sokova odluči proizvoditi tepihe,
 - Koncentracija – poduzeće u ovoj situaciji razvija novi proizvod s pomoći tehnike i tehnologije koju već posjeduje, na primjer postojeći asortiman kozmetike za žene od 20 do 30 godina modificirati za žene 65+.

Najveću prijetnju stabilnosti poduzeća predstavlja lateralna diversifikacija, jer se radi o potpuno novom tržišnom segmentu i novoj industriji prilikom čega se javlja prijetnja od nedostatnosti novčanih sredstava, nedovoljnog poznavanja industrije, neodgovarajućih vještina i znanja u poduzeću.

Prema Hisrich, Peters i Sheperd (2011) prodaja novog proizvoda na novom tržištu je rezultat strategije diversifikacije. Autori strategiju diversifikacije promatraju kroz lanac stvaranja vrijednosti, dijeleći ju na integraciju unatrag, integraciju unaprijed i vodoravnu integraciju. Integracijom unatrag proizvođač u lancu vrijednosti čini korak unatrag, odnosno prema početnoj fazi. Dakle, proizvođač se uključuje u veleprodaju materijala i sirovina potrebnih za proizvodnju vlastitih proizvoda. Integracijom unaprijed proizvođač čini korak unaprijed u lancu vrijednosti i ulazi u veleprodaju gotovih proizvoda, odnosno poduzeće postaje kupac vlastitih proizvoda. Vodoravna integracija predstavlja povezanu diversifikaciju, gdje se mogućnost za rast javlja na istom nivou lanca vrijednosti, iako zahtijeva različit lanac dodane vrijednosti, a radi se o komplementarnim proizvodima. Na primjer, proizvođač perilica za sušenje donese odluku o proizvodnji deterdženta za pranje suđa u perilici. U ovom primjeru radi se o komplementarnim proizvodima, gdje nije moguće izvršiti funkciju proizvoda bez istovremene upotrebe dvaju proizvoda.

4.1.3. Strategija modernizacije poduzeća

Prema Ilhan i Durmaz (2015) strategija modernizacije podržava zamjenu starih i zastarjelih strojeva i opreme novima, kako bi se podigla proizvodnja i kvaliteta proizvoda te smanjili proizvodni troškovi i nedostaci. U ovom slučaju, poduzeća ili vrše nova ulaganja ili ulažu primjenom strategije modernizacije na nove proizvode u postojećem objektu.

Postoje dvije metode koje se koriste u konkurentskom okruženju kako bi se odredile investicijske strategije za planiranje proizvodnje novih proizvoda. U ovom slučaju, poduzeća ili vrše nova ulaganja ili ulažu primjenom strategije modernizacije na nove proizvode u postojećem objektu (Isaković, 2015:31).“

Može se zaključiti kako je cilj strategije modernizacije poduzeća dostići željenu razinu suvremenosti cjelokupnog poslovanja. Modernizacija je često vezana uz tehničko tehnološke čimbenika, ali prije svega zahtijeva svježinu i upućenost u suvremene obrasce ponašanja.

4.2. Strategije anorganskog (vanjskog) rasta

Vanjski ili anorganski rast se postiže resursima ili mogućnostima rasta izvan vlastitih resursapoduzeća. Takav rast uključuje financiranje kroz uzimanje zajmova i ulazak u spajanja i akvizicije. Anorganski rast se oslanja na osiguravanje vanjskog kapitala ili resursa, što omogućava brže širenje. Prema Ilhan i Durmaz (2015) poduzeća preferiraju anorganski rast iz nekoliko razloga, kao što su povećanje profitne stope, smanjenje troškova, stvaranje dodane vrijednosti, korištenje ekonomije obujma, prijenos tehnologije. Baš kao što poduzeća mogu rasti sama sa svojim postojećim kapitalom, mogu to učiniti i korištenjem resursa drugih poduzeća koja trenutno djeluju na nacionalnoj ili međunarodnoj razini. Stoga anorganski rast izražava rast koji se događa i na nacionalnim i na međunarodnim tržištima. Anorganski rast ovisi o partnerstvu dvaju ili više poduzeća. Na temelju toga, strateški savezi se smatraju vanjskim rastom poduzeća, odnosno anorganskim rastom. Do toga dolazi kada poduzeće preuzme kontrolu nad drugim poduzećem ili poduzećem u jednom savezu izgube svoj identitet i formiraju potpuno drugo poduzeće.

Prema Capelle (2021) spajanja i preuzimanja su najčešće korištene metode anorganskog rasta. Kada se dva poduzeća spoje ili kada jedno preuzme drugu, to se smatra spajanjem i preuzimanjem. Neke od metoda provođenja strategija anorganskog rasta su:

- Spajanje sa sličnim poduzećem za povećanje tržišnog udjela,
- Stjecanje drugog poduzeća čije proizvode, usluge i/ili bazu kupaca poduzeće želi imati,
- Spajanje dvaju različitih poduzeća (poznato kao spajanje konglomerata), čime se stvara kombinacija dva potpuno nepovezana poslovanja,
- Spajanje ili stjecanje poduzeća na novoj lokaciji, kako bi se pridobili kupci na

geografskom području na kojem poduzeće nije zastupljeno.

Prema Thompson i Martin (2005) vanjske strategije rasta i dalje su popularne alternative za mnoga poduzeća, ali istraživanja pokazuju da često ne ispunjavaju očekivanja. Strategije rasta zahtijevaju pažljivu, temeljitu i objektivnu analizu prije nego što se počnu provoditi, te brigu i pozornost u provedbi. Akvizicije se događaju iz više razloga, neki su strateški, a drugi više osobne prirode strateških vođa. Postoji čvrsto mišljenje kako je postizanje strateške sinergije snažno opravdanje akvizicije, koja podrazumijeva stvarnu diversifikaciju ako su poduzeća onemogućena raditi zajedno u nekom obliku partnerstva, saveza ili *joint venture*. Savezi i zajednička ulaganja često su bolja alternativa od potpune akvizicije, spajanja ili preuzimanja za stvaranje sinergije i poticanje rasta. Akvizicije, zajednički pothvati ili strateški savezi imaju prednost povezivanja s provjerenim dobavljačima i potrebnim kupcima. Međutim, savezi i zajednička ulaganja nisu bez rizika i mogu ponekad biti problematični u fazama implementacije. Anorganski rast često implicira veći rizik jer uključuje partnerstva koja se moraju definirati. Uspješna implementacija anorganskih strategija može potrajati dulje od predviđenog.

4.2.1. Akvizicije i spajanja

Prema Ilhan i Durmaz (2015) do spajanja dolazi kada dva ili više poduzeća izgube vlastiti pravni subjekt i udruže snage kako bi postali jedno. Akvizicija se, s druge strane, događa kada poduzeće djelomično ili potpuno preuzme drugo poduzeće. Akvizicija se provodi kao alternativa strateškim partnerstvima.

Prema Jacob (2006) spajanja i akvizicije mogu se smatrati anorganskom strategijom poduzeća koja se često koristi za postizanje rasta u novije vrijeme. Ponekad spajanje ili akvizicija jednostavno čini poduzeće većim, povećavaju broj zaposlenih i proizvodnju te daje više financijskih i drugih sredstava kako bi poduzeće bilo jače na tržištu. Spajanja i akvizicije često otvaraju put poduzećima prema novim tržištima te učvršćuju svoje pozicije na postojećim tržištima pozicionirajući se kao snažniji igrač u svojoj djelatnosti.

Prema Isaković (2015) prednosti strategije akvizicije su sljedeće:

- Ekonomija obujma,
- Bolja uporaba potencijala – akvizicijom potencijali mogu biti efikasnije iskorišteni,
- Sinergijski učinak,
- Diversifikacija djelatnosti.

Ekonomijom obujma postiču se niži troškovi proizvodnje, što rezultira jeftinijim proizvodom, odnosno većom profitnom maržom.

Bolja uporaba potencijala, uslijed akvizicije, znači kako potencijali mogu biti efikasnije iskorišteni. Na primjer, ako je poduzeće prije akvizicije određeni stroj koristilo 75% radnog vremena, nakon akvizicije postoji vjerojatnost kako će se stroj više koristiti, uslijed povećanja poslovanja.

Stvaranje sinergijskog učinka je jedan od najželjenijih učinaka proizašlih iz akvizicije. Poduzeća koja ulaze u proces akvizicije vjeruju kako će se njihova tržišna moć povećati spajanjem dvaju ili više poslovanja. Sinergijskim učinkom dolazi do bliže i sigurnije suradnje između poduzeća te dijeljenje ideja i zajednički rad postaje usmjeren ka zajedničkim ciljevima. Diversifikacijom djelatnosti poduzeće upotpunjuje svoju ponudu, koju nudi na tržištu i time diversificira rizik smanjenja prodaje u djelatnostima.

Prema Hisrich, Peters i Sheperd (2011) akvizicija predstavlja kupnju dijela ili cijelog poduzeća. Akvizicija, kao strategija rasta, može biti odlična prilika za ulazak na nova tržišta i poslovanje s novim proizvodima. Akvizicijom poduzeće biva potpuno apsorbirano i ne djeluje samostalno. Prednost akvizicije je što se kupuje renomirano i uhodano poslovanje, lokacija je poznata kupcima, trošak kupnje može biti manji od drugih oblika rasta poslovanja, zaposlenici koji već postoje u akviziranom poduzeću, više prilika za kreativnost.

Kao nedostatak akvizicije ističe se evidencija marginalnog uspjeha, odnosno pokazatelji mogu pokazivati kako je poslovanje uspješno, a u stvarnosti poduzeće bilježi neuspjehe na određenim područjima poslovanja. Pretjerana uvjerenost u vlastite sposobnosti odražava stav poduzetnika koji smatra kako će akviziranjem poslovanja učiniti potrebne promjene i učiniti poslovanje akvizirane kompanije izvrsnim. Pretjerana samouvjerenost može zaslijeptiti poduzetnika i navesti ga na pogrešne zaključke. Gubitak ključnih zaposlenika jedna je od najvećih prijetnji neuspjehu akvizicije. Saznanje kako poduzeće ulazi u postupak akvizicije

može izazvati nemir i zbunjenost kod zaposlenika, koji nisu sigurni hoće li biti mjesta za njih u novom poduzeću i hoće li imati bolje ili lošije uvjete rada. Zbog toga može doći do fluktuacije prije nego što se dogodi trenutak akvizicije, što može narušiti poslovanje akviziranog poduzeća uslijed odljeva mozgova.

U spajanju je svrha preživjeti, rasti i nadmašiti protivnike udruživanjem snaga na ravnopravnoj osnovi. Strategije spajanja i akvizicije su: horizontalne, vertikalne i konglomeratne. Horizontalni rast se događa kada se poduzeća koja dijele isti asortiman proizvoda i tržište spoje ili kupe jedna drugu. Kompanije dobivaju mnoge prednosti zahvaljujući horizontalnim poslovima, kao što su ekonomičnost, jačanje pozicije na tržištu u odnosu na konkurenciju, optimizacija u proizvodnji i marketingu i slično. Vertikalnim rastom poduzeće se spaja ili kupuje dobavljača za distribuciju proizvoda do kupaca. U ovoj strategiji poduzeća poboljšavaju svoje aktivnosti od proizvodnje do marketinga. Poduzeća biraju vertikalni rast jer smanjuje rizike i probleme pri osiguravanju sirovina, a također smanjuje troškove i povećava dodanu vrijednost. Poduzeća preferiraju vertikalni rast kako bi preuzela kontrolu nad distribucijskim kanalima i dominirala tržištima. Konglomeracija se događa kada se poduzeće spoji ili kupi poduzeće koje ima novu, odnosno nepovezanu djelatnost s njim.

4.2.1. Strateška partnerstva

Prema Ilhan i Durmaz (2015) ugovori o strateškom partnerstvu sklapaju se radi postizanja zajedničkih ciljeva. Strateško partnerstvo se također definira kao suradnja dva ili više poduzeća, koja udružuju svoje resurse radi ostvarenja zajedničkih ciljeva, kroz udruživanje znanja, vještina i kapitala. Zahvaljujući tim savezima poduzeća djeluju učinkovitije na međunarodnim tržištima i eliminiraju prijetnje svojih konkurenata. Zahvaljujući strateškim partnerstvima, poduzeća stječu prednost nad konkurencijom rastu snižavanjem troškova i poboljšanjem kvalitete proizvoda.

„Strateško partnerstvo predstavlja određeni oblik formalnog sporazuma između dvije (bilateralno partnerstvo) ili više (mrežno partnerstvo) strana koje se obvezuju da će međusobno dijeliti financije, vještine, informacije i/ili druge resurse sa svrhom ostvarenja zajedničkih ciljeva. Dakle, poduzeće je u mogućnosti unaprijediti svoje ključne kompetencije ulaskom u strateško partnerstvo s poduzećima koja imaju komplementarne sposobnosti (Morić Milovanović, 2013:242).“

Prema Tipurić i Markulin (2002) glavna svrha pristupanja strateškom savezu je stvaranje dodane vrijednosti. Svaki partner mora, kroz savez, stvoriti veću vrijednost za sebe nego što to može učiniti pojedinačno, jer u suprotnom strateški savezi ne bi imali smisla. Oni su zapravo timski rad poduzeća. Nekoliko poduzeća ima više resursa, znanja i sposobnosti od pojedinih poduzeća i kada su ti resurs dobro organizirani mogu stvoriti veću vrijednost za svakog partnera u savezu. Strateški savez je zajednica, koja partnerima može donijeti više od očekivanog. Različita tumačenja i definicije strateških saveza sadrže nekoliko zajedničkih elemenata. Prvenstveno, sve saveze sklapaju najmanje dva partnera koji surađuju radi ostvarenja zajedničkih ciljeva. Strateški savez dakle podrazumijeva zajednički napor dviju ili više kompanija u realizaciji prethodno dogovorenih ciljeva. Savezi se temelje na reciprocitetu, jer partneri preuzimaju, mijenjaju ili integriraju specifičnosti, poslovne resurse za vlastitu korist. Raniji konkurenti na tržištu često postaju partneri u alijansi. Više od polovice ukupnog broja saveza osnovanih u posljednjih nekoliko godina napravljen je između konkurenata. Događaju se situacije kada su poduzeća partneri u jednoj poslovnoj djelatnosti i konkurenti u drugoj. Strateški savezi nude potencijalni izvor održive konkurentske prednosti jer partneri mogu iskoristiti postojeće kompetencije ili steći nove kroz suradnju. Često se koristi od strateških saveza sintetiziraju u tri kategorije: financijski motivi (ostvarenje profita), tehnološki motivi (korištenje suvremenije tehnologije), menadžerski motivi (veća upravljačka moć) i strateški motivi (snažnija pozicija na tržištu).

5. Prednosti i nedostaci organskih i anorganskih strategija

Svaka od navedenih strategija rasta ima svoje prednosti i nedostatke. U nastavku teksta dat će se pregled dobrih i loših strana organskog i anorganskog rasta. Poduzeće treba procijeniti, koja strategija rasta mu donosi najveće koristi i osigurava ostvarenje postavljenih ciljeva.

Prema Capelle (2021) jedna od najvećih prednosti organskog rasta je velika vjerojatnost uspjeha. Dodavanje novog proizvoda, usluge, natjecanje u novom geografskom području ili brzo stjecanje velike grupe novih kupaca izvrsni su razlozi za odabir organskog rasta.

Jedna od prednosti strategija organskog rasta je vjerojatnost postojanja solidnog i uspješnog poslovnog plana. Zamka organskog rasta je u tome što samo s interno dostupnim resursima može proći neko vrijeme da se uoči bilo kakav značajan rast. Osim toga, organizacije organskog rasta mogu imati problema s prikladnim odgovorom na promjene, kao što su nove preferencije kupaca ili razlike u tržišnim uvjetima.

Prema Isaković (2011) prednosti strategija intenzivnog rasta (strategija penetracije tržišta, razvoja tržišta i razvoja proizvoda) su:

- Spor, ali kontroliran rast poduzeća,
- Efikasnost u korištenju vlastitih resursa,
- Nema eksternog zaduživanja, već se koristi vlastiti kapital,
- Organski rast donosi stabilnu tržišnu poziciju u borbi s konkurencijom,
- Organski rast ne zahtjeva značajne promjene organizacijske strukture.

Prema Isaković (2011) nedostaci strategija intenzivnog rasta (strategija penetracije tržišta, razvoja tržišta i razvoja proizvoda) su:

- Dugotrajan proces rasta može biti prespor uslijed agresivnijeg pristupa konkurencije,
- Nije uvijek moguće rasti na temelju postojećih proizvoda,
- Ograničavajući se na postojeće proizvode propuštaju se poslovne prilike.

Anorganski rast također ima svoje prednosti i nedostatke; na primjer, ako poduzeće A stekne (ili se spoji) poduzeće B, novo poduzeće će imati veću bazu kupaca, kao i konkurentnost u industriji. Još jedna velika prednost anorganskog rasta je mogućnost brzog lansiranja novih

proizvoda i/ili usluga na tržište. Preuzimanje ili spajanje s poduzećem koje ima postojeći proizvod ili uslugu koja nadopunjuje asortiman poduzeća koje kupuje ili se spaja, ili preuzimanje poduzeća s kojim se poduzeće natječe, omogućit će poduzeću da ima proizvod na tržištu brže nego organskim putem.

S druge strane, postoje činjenice na koje treba pripaziti kod anorganskog rasta, a one su:

- Previsoka cijena spajanja ili akvizicije – cijena koju poduzeće investira ne mora rezultirati povratom investicije ili može narušiti likvidnost poduzeća uslijed značajnog odljeva novčanih sredstava,
- Pogrešna procjena sinergija – poduzeća mogu imati potpuno različite motive, znanja vrijednosti i ciljeve prilikom akvizicije, što može rezultirati nepodudaranjem ciljeva i otežanom suradnjom,
- Razlike u korporativnoj kulturi – mogu izazvati sukob vrijednosti i obrazaca ponašanja. U jednoj organizaciji određene aktivnosti mogu biti poticane, dok u drugoj kažnjavane, što dovodi do jaza između kultura i negativnih reakcija zaposlenika i menadžmenta.

Zagovornici anorganskog rasta smatraju kako akvizicije mogu brzo odgovoriti na promjenjive preferencije kupaca ili tržišne uvjete. Na primjer, ako su kupci zainteresirani za novi proizvod koji poduzeće ne može proizvesti samo, poduzeće može steći drugopoduzeće koje proizvodi taj proizvod. Anorganski rast nadaleko je poznat kao najbrža vrsta strategije rasta i može biti vrlo koristan u održavanju konkurentске prednosti i dijela tržišnog udjela. Rizik, koji nosi anorganski rast je značajan rizik koji on nosi, kreće se u rasponu od rizika novih kupaca ili novih tržišta do neusklađenosti između organizacijskih kultura poduzeća.

Prema Hisrich, Peters i Sheperd (2011) implementacija strategija rasta rezultira brojnim izazovima u poduzeću, koje autori promatraju kao pritiske na upravljanje poslovanjem, a oni su:

- Pritisak na postojeće financijske resurse – rast dovodi do gladi poduzeća za novcem. Investiranjem se smanjuje likvidnost poduzeća i povećava ranjivost uslijed neočekivanih troškova,
- Pritisak na ljudske potencijale – rast poslovanja proizlazi iz rada zaposlenih u poduzeću. Provedba strategija rasta može opteretiti zaposlenike i rezultirati padom motivacije, fluktuacijom i/ ili sagorijevanjem zaposlenika (*burn-out* efekt). Ovaj

pritisak može negativno utjecati na organizacijsku kulturu uslijed dolaska novih zaposlenika i razvodnjavanja postojeće organizacijske kulture,

- Pritisak na upravljanje zaposlenima – uslijed rasta poslovanja može doći i do promjene u stilu upravljanja zaposlenima. Donošenje svih odluka ne bi trebalo ostati isključivo u domeni poduzetnika, jer može biti rizično za rast poslovanja. Poželjno je uključiti stručnjake za upravljanje ljudskim resursima i osjetiti puls zaposlenika,
- Pritisak na poduzetnikovo vrijeme – vrijeme je najdragocjeniji ograničeni resurs. Poduzetnici koji su sami izgradili poduzeće često nisu sposobni odrediti u kojem trenutku je potrebno podijeliti i delegirati dužnosti, odnosno produbiti organizacijsku strukturu. Poduzetnici koji nastoje odraditi sve sami, tijekom rasta mogu osjetiti kako nemaju dovoljno vremena za sve aktivnostima iako rade više od očekivanog broja sati u danu.

Kao što je vidljivo iz prethodno napisanog, postoje mnoge prednosti i nedostaci, koje vlasnici poduzeća moraju razmotriti prilikom odabira strategije rasta. Zdrava kombinacija organskih i anorganskih strategija rasta može biti ključna za ostvarivanje postavljenih ciljeva poduzeća te njegov rast i razvoj.

Ipak, kombiniranje strategija može biti prilično složeno, te je odluke o odabiru strategija rasta potrebno donositi pažljivo, nakon analize svih čimbenika unutarnjeg i vanjskog okruženja.

6. Empirijski dio rada – analiza strategija rasta na primjeru poduzeća u IT sektoru

U empirijskom dijelu rada bit će prikazano šest slučajeva poduzeća iz IT sektora, koja su odabrala različite strategije rasta. IT sektor odabran je jer je vrlo dinamičan, heterogen i kompleksan, te obiluje primjerima poduzeća, koja rastu na različite načine, kako bi ostvarila i zadržala konkurentsku prednost. Strategije organskog rasta promatraju se kroz primjere poduzeća SPIN d.o.o., Mono d.o.o. i Inchoo d.o.o., dok su anorganske strategije prikazane kroz poduzeća SPAN, Orqa i Infobip.

6.1. Strategije organskog rasta

Kao primjer poduzeća koje surasla koristeći strategije organskog rasta istražena su tri osječka poduzeća: SPIN d.o.o., Mono d.o.o. i Inchoo d.o.o.

Sva istražena i prikazana poduzeća pripadaju IT sektoru, uspješna su te rastu u zadnjih nekoliko godina. Svima rastu prihodi, broj zaposlenika i izdvajanja za istraživanje i razvoj.

SPIN d.o.o.

SPIN d.o.o. je osnovan 1990. godine u Osijeku, od strane 4 prijatelja, koji su zadržali vlasništvo i do danas. Veličinom, Spin d.o.o. pripada malim poduzećima. U 2022. godini u poduzeću SPIN d.o.o. radilo je 48 djelatnika. Direktor poduzeća je Slaven Matejašić, sin jednog od osnivača poduzeća. Poduzeće je kroz više od 30 godina svog poslovanja raslo isključivo organski kombinirajući razvoj proizvoda, razvoj tržišta i penetraciju na tržište, a u pojedinim trenucima i strategiju diversifikacije.

U intervjuu iz 2019. godine, kojeg je novinarki Luciji Špiljak za Privredni dnevnik ² dao jedan od vlasnika SPIN-a, Ivan Matejašić, vlasnik ističe kako poduzeće godinama ulaže svoje

² Špiljak, L. (2019). Posluju od 1990., kontinuirano rastu, a sada imaju novi ured vrijedan više od 2 milijuna kuna. Privredni dnevnik. Zagreb. Dostupno na: <https://www.poslovnih.hr/poduzetnik/jupiter-iz-osijeka-organiziraju-uspjeh-354084> pristupljeno 31.08.2022.

potencijale u istraživanje i razvoj tehnoloških rješenja na području informacijsko komunikacijske tehnologije – IKT.

Poduzeće je sve veće investicije i širenja, kao što je npr. otvaranje novog većeg prostora i zapošljavanje 20 novih zaposlenika, financiralo iz organskog rasta. Ova promjena se dogodilo 2019. godine, proširivanjem prostora na potkrovlje zgrade u kojoj poduzeće posluje. Poduzeće je investiralo u otvaranje novog poslovnog prostora preko 2 milijuna kuna, što je omogućilo zapošljavanje novih djelatnika i povoljnije uvjete rada za postojeće zaposlenike, kako ističe Matejašić u intervjuu za Privredni dnevnik. Poduzeće je nakon provedenog rasta poslovanja u 2019. godini zapošljavalo 62 djelatnika, u koje intenzivno ulažu, ponajviše kroz interne i eksterne edukacije. Poduzeće je u prošlosti bilježilo rast oko 20% godišnje, dok u zadnjih 5 godina prosječno rastu oko 7% godišnje. Tijekom 2018. godine ostvaren je prihod od 17.5 milijuna kuna, a novostvorena vrijednost činila je 14 milijuna kuna.

Matejašić ističe kako 80% prihoda čine vlastiti proizvodi i usluge, pri čemu su najponosniji na svoj primarni proizvod – Jupiter Software. Jupiter Software je „integralni sustavi vodeće rješenje u domeni poljoprivrede, prehrambeno-kemijske industrije, trgovine i širokog spektra uslužnih djelatnosti, koje kroz jedinstveno sučelje i informacijski prostor omogućava upravljanje svim poslovnim procesima poduzeća (Špiljak, 2019).“ Softverom se koristi preko 300 poduzeća u Republici Hrvatskoj i izvan nje, od čega se 45 poduzeća nalazi na popisu TOP 500 hrvatskih poduzeća. Konstantni razvoj software-a Jupiter, dodavanje novih mogućnosti, prilagodba za primjenu u različitim industrijama primjer je strategije razvoja proizvoda.

Nastojanja za prodajom software-a Jupiter što većem broju poduzeća s područja grada Osijeka predstavlja strategiju penetracije tržišta. U tu svrhu, Spin d.o.o. intenzivirao je i marketinške napore.

Prodaja software-a Jupiter poduzećima izvan Osijeka, u drugim regijama, odnosno županijama Republike Hrvatske, te u pojedinim poduzećima izvan Republike Hrvatske primjer je strategije razvoja tržišta.

U počecima svog poslovanja Spin d.o.o. je imao i trgovinu računala, te servis, kao i Ustanovu za obrazovanje odraslih, koja je nudila tečajeve iz informatike. Ovo je primjer povezane diversifikacije. Nakon određenog vremena, vlasnici su odlučili fokusirati se i zadržati isključivo na razvoju vlastitog software-a Jupiter.

Kao glavnu prepreku rastu poslovanja Matejašić ističe nedostatak kvalitetne i stručne radne snage te promjene pravne regulative i porezne zakone Republike Hrvatske.

Može se zaključiti kako je SPIN poduzeće koje je dosljedno svojoj misiji i viziji te je organski raslo uz pomoć strategije razvoja proizvoda, strategije razvoja tržišta i strategiju penetracije tržišta. Poduzeće je istraživanjem i usavršavanjem stvorilo softver kojeg je ponudilo postojećim i novim tržištima.

Mono d.o.o.

Mono d.o.o. je osnovan 2003. godine u Osijeku i veličinom pripada srednjim poduzećima³. Mono 95% svojih proizvoda prodaje na stranom tržištu. U 2022. godini u poduzeću Mono d.o.o. radilo je 97 djelatnika. Direktorii suvlasnici poduzeća su Denis Sušac i Žarko Gajić, uz još jednog suvlasnika. Poduzeće kroz gotovo 20 godina svog poslovanja raste isključivo organski kombinirajući razvoj proizvoda, razvoj tržišta i penetraciju na tržište. Primarni proizvodi Mono su: Baasic (razvoj *web* i mobilnih aplikacija), eCTD Office (softver koji je namijenjen farmaceutskim poduzećima prilikom procesa registracije lijekova) i clokke (služi za evidenciju radnog mjesta).

Mono d.o.o. kroz godine bilježi važne nagrade, kao što je Zlatna kuna⁴, kojima potvrđuje dobar odabir strategije rasta i realizaciju zacrtanih ciljeva. Povodom osvojene 5. Zlatne kune, poduzeće je bilježilo sljedeće rezultate: „u 2019. godini ostvarili smo 32,3 milijuna kuna prihoda, što je 30,37% više u odnosu na godinu ranije. Kao što je poznato, većina naših prihoda dolazi od izvoza softvera u inozemstvo, a lani je postotak izvoza u ukupnom prihodu iznosio 92%. Rastao je i prosječan broj zaposlenih, kojih smo prošle godine imali 64 (Pejaković, 2021).“

Na dodjeli nagrade Zlatna bilanca⁵, za najbolje poduzeće u Republici Hrvatskoj Mono je osvojio prvo mjesto u konkurenciji od 139 tisuća poslovnih subjekata za 2020. godinu. Direktor poduzeća Mono, Denis Sušac, navodi sljedeće: “Bilježimo kontinuiran rast stopom od oko 30% godišnje, a preko 90% prihoda se ostvaruje na stranim tržištima, od Sjeverne

³Poslovna hrvatska. Poslovno izvješće o subjektu Mono d.o.o.. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/info.BIZ-MONO-d.o.o.%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/info.BIZ-MONO-d.o.o.%20(1).pdf) pristupljeno 25.08.2022.

⁴Zlatna kuna je nagrada koju dodjeljuje Hrvatska gospodarska kuna – HGK, poduzetnicima za uspjehe ostvarene u promatranim kategorijama.

⁵Zlatna bilanca je nagrada koju dodjeljuje Financijska agencija – FINA za poduzeća koja imaju najbolji financijski rejting.

Amerike preko EU do Australije - gotovo da nema države u kojoj Mono nije zastupljen. Kontinuitetu dobrog rada i dobe poslovne politike svjedoči i veliki broj nagrada i priznanja, od Zlatne kune (peterostruki dobitnici u zadnjih 8 godina), ulaska u Deloitte Technology Fast 50, European Business Awards, te titula „skrivenog prvaka“ 2020. koja označava poduzeća koja mogu imati značajnu ulogu u gospodarskom razvoju i inovacijama zemlje (Pejaković, 2021).” Iz ovog intervjua vidimo da poduzeće Mono primarno primjenjuje strategiju razvoja proizvoda i razvoja tržišta, koje pripada organskim intenzivnim strategijama rasta.

U intervjuu iz 2021. godine predstavnici Mono navode kako zbog izvrsnih poslovnih rezultata dobivaju ponude stranih investitora, poput akvizicije poslovanja, ali se trenutno ne vide u strategijama anorganskog rasta.

Može se zaključiti kako Mono koristi strategiju razvoja proizvoda i razvoja tržišta, jer 95% svojih prihoda ostvaruje na stranom tržištu, bez ulaska u akvizicije i spajanja, nudeći svoje proizvode, koje neprestano usavršavaju, dorađuju i prilagođavaju potrebama kupaca. Svoje prihode temelji na proizvodima koje su sami razvili i plasirali.

Inchoo d.o.o.

Poduzeće Inchoo d.o.o.⁶ je osnovan 2008. godine u Osijeku i veličinom pripada malim poduzetnicima. Prvi posao/ projekt proveden je 2008. godine, lansiranjem projekta TeraFlex Suspension, koji je predstavljao integraciju WordPressa i Magente⁷. Suradnja s Magentom se nastavlja u daljnim godina te Inchoo doseže 30 zaposlenika krajem 2012. godine. Poduzeće osvaja prvu inozemnu nagradu za najbolju komercijalnu *web* stranicu u Kuvajtu 2013. godine. Tijekom 2016. poduzeće seli na novu, veću i atraktivniju lokaciju u centru Osijeka. Inchoo dobiva nagradu Zlatna kuna 2017. godine, a 2019. nagradu za najbolju mobilnu *web* stranicu na natjecanju u Londonu. Pojavom pandemije Covid-19, Inchoo pruža mogućnost stalnog rada od kuće za svoje zaposlenike, opcijom otvorenog ureda za one koji žele raditi iz ureda. Danas broje preko 50 zaposlenih, imaju preko 500 projekata i više od 200 klijenata u preko 45 zemalja.

Primarni proizvod poduzeća je pokretanje i unaprjeđenje online poslovanja, koji nastaje kombinacijom konzultantstva, dizajna, digitalnog marketinga i developmenta. Inchoo također

⁶Inchoo. Dostupno na: <https://inchoo.hr/> pristupljeno 28.08.2022.

⁷Magenta predstavlja različite teme, koje je moguće koristiti prilikom kreiranja web i mobilnih aplikacija.

većinu svojih prihoda bazira na izvozu. Vlasnik Inchoo-a Tomislav Bilić u intervjuu sa Zrinkom Antolović iz 2020. godine ističe kako je 2011. godina bila ključna godina organskog rasta, jer su tada uspjeli privući ciljne klijente i ostvariti rast prihoda od nevjerojatnih 130%. Vlasnik ističe i 2019. godinu, kada je došlo do provođenja organizacijskih promjena (promjena organizacijske strukture, zapošljavanje), kako bi se mogao pratiti rast organizacije.

Može se zaključiti kako Inchoo, kao i prethodna dva IT poduzeća, svoj organski rast bazira na strategiji razvoja vlastitog proizvoda i strategiji razvoja tržišta. Naglašavajući provođenje opsežnih organizacijskih promjena, kako bi se pratio rast organizacije, može se zaključiti kako je Inchoo koristio i strategiju modernizacije poslovanja.

Na temelju opisanih slučajeva organskog rasta, može se zaključiti kako je organski rast sigurna i manje rizična strategija rasta, koja može poduzeću osigurati stabilan rast i opstanak na tržištu. Ipak, nekada se ciljevi rasta i razvoja ne mogu ostvariti organskim strategijama te se vlasnici poduzeća odlučuju za anorganski rast. U nastavku su prikazani primjeri rasta poduzeća anorganskim strategijama.

6.2. Strategije anorganskog rasta

U nastavku će se prikazati tri poduzeća, koja, osim organskog rasta, koriste i strategije anorganskog rasta. To su Orqa d.o.o., SPAN d.d. i Infobip do.o. poduzeća, koja također pripadaju IT sektoru.

Orqa d.o.o.

Orqa je osnovana 2018. godine u Osijeku i ima status malog poduzeća. Poduzeće u 2022. godini zapošljava 33 zaposlenika. Direktori poduzeća su Srđan Kovačević i Ivan Jelušić. Orqa je poduzeće čija je misija postati vodeći svjetski pružatelj tehnologije za pogled iz prvog lica (FPV) i napredne aplikacije Remote Reality (RR) razvojem tehnologije koja omogućuje viziju sljedeće generacije. Osnovali su je 2018. godine Srđan Kovačević, Ivan Jelušić i Vlatko Matijević, a nalazi se u Osijeku, gdje je i baziran njezin razvoj i proizvodnja. Prototip svojih FPV.One video naočala za pilote trkaćih dronova prvi je put predstavljen na CES-u u Las Vegasu u siječnju 2019., a 15. lipnja pokrenuo je svoju Kickstarter kampanju putem koje je

uspio postići cilj u samo dvije minute nakon lansiranja i bio je 200% iznad cilja kampanje u pet minuta nakon pokretanja. U siječnju 2020. počeo je isporučivati prve serije naočala FPV.One preprodavačima.

Prema podacima sa službene *web* stranice poduzeća Orqa⁸, prva akvizicija poduzeća Orqua je kupovina poduzeća ImmersionRC, koja je realizirana 28. travnja 2022. godine. Ugovor spaja dva najuzbudljivija poduzeća u FPV području, čiji se proizvodi i poslovni svjetonazor savršeno uklapaju. ImmersionRC sa sjedištem u Švicarskoj, specijaliziran je za naprednu elektroniku čitavo desetljeće i jedan je od pionira FPV-a u svemiru s dronovima. Nasuprot tome, Orqa je osnovana u Hrvatskoj tek 2018., ali je brzo postala globalni lider u dizajnu i proizvodnji sastavnih dijelova za dronove i stručnosti u videosustavima niske latencije i VR/AR slušalica sljedeće generacije za daljinsko upravljanje bespilotnim platformama i poboljšane sposobnosti vida. Prema uvjetima ugovora, Orqa preuzima 100% ImmersionRC-a, čiji će se izvršni direktor Tony Cake pridružiti Orqa timu kao CTIO (Chief Technology Innovation Officer). Svi postojeći IRC proizvodi nastavit će se prodavati, razvijati i podržavati.

Prema podacima sa službene *web* stranice⁹ poduzeća Orqa dodavanje Cakea Orqa timu donosi bogato iskustvo mladom hrvatskom start-upu koji eksponencijalno raste u sektoru koji i sam doživljava ogroman rast. Cakeovih 10 godina u svijetu FPV-a, kao i više od 20 godina iskustva u vrhunskim ispitivanjima i mjerenjima, bit će velika prednost. S akvizicijom IRC portfelja, Orqa sada ima jedan od najcjelovitijih portfelja tehnologije dronova na svijetu i jedino je poduzeće koje sve građevne blokove dronova proizvodi u svojoj „kući“.

Orqa je primjer kako anorganski rast poslovanja putem strategije akvizicije može doprinjeti rastu poduzeća, prije svega kroz akviziciju poduzeća, koja imaju komplementarna znanja i infrastrukturu. Iako je ovo primjer poduzeća koje koristi i strategije anorganskog rasta (primarno akvizicije), Orqa raste i organski – primjenjujući strategije razvoja proizvoda, kao i strategiju razvoja tržišta.

⁸Orqa. Dostupno na: <https://orqafpv.com/about> pristupljeno 02.09.2022.

⁹Orqa. Dostupno na: <https://orqafpv.com/about> pristupljeno 02.09.2022.

Span d.d.

Span je osnovan 1993. godine u Zagrebu i ima status velikog poduzeća. Poduzeće ima 390 zaposlenika. Direktor poduzeća je Nikola Dujmović. Primarni proizvodi poduzeća su: poslovanje u cloudu, IT sigurnost, IT savjetovanje, upravljanje softverskom imovinom i licenciranje te nadzor i održavanje IT infrastrukture.

Prema podacima sa službene *web* stranice¹⁰ poduzeća Span, potpisan je kupoprodajni ugovor kojim je preuzeo Ekobit, u transakciji vrijednoj 37.389.637,59 kn tijekom 2022. godine. Prema odluci vlasnika Ekobita, dio cijene u iznosu od 3.266.496,00 kuna isplatit će se u dionicama Spana, u svrhu ispunjenja plana raspodjele dionica kojim se nagrađuju zaposlenici Ekobita. Kupnjom Ekobita, jedne od vodećih poduzeća specijaliziranih za razvoj softvera u Hrvatskoj, dodatno je ojačana tržišna pozicija, nepunih šest mjeseci nakon što su dionice uvrštene na službeno tržište Zagrebačke burze. Prema podacima sa službene *web* stranice poduzeća Span, jedan od primarnih ciljeva Spanova IPO¹¹-a bio je osigurati daljnje širenje i rast poslovanja. Akvizicija Ekobita čvrst je korak u tom smjeru i u potpunosti je u skladu sa strategijom rasta Spana. Ovom transakcijom oba poduzeća proširuju portfelj svojih usluga i bazu korisnika te će svojim sadašnjim i budućim korisnicima ponuditi još veći broj naprednih rješenja i usluga.

Ekobit je specijaliziran za razvoj softverskih rješenja pa njihova stručnost dolazi do izražaja kroz vrijedno intelektualno vlasništvo. Poduzeće je aktivno na tržištu sa svoja dva proizvoda, BizDataX masking rješenja koje služi za dobivanje testnih baza kvalitete proizvodnje uz zaštitu osjetljivih podataka osoba u skladu s GDPR-om i Podskup BizDataX omogućuje stvaranje manjih testnih baza odabirom relevantnog podskupa proizvodnih podataka.

Akvizicijom Ekobita, koji svoje usluge primarno pruža zapadnoeuropskim kupcima, Span širi poslovanje, posebice u DACH¹² regiji. Unutar Span Grupe Ekobit nastavlja poslovati s postojećom Upravom kao samostalni poslovni subjekt.

Može se zaključiti kako je Span koristeći strategiju akvizicije najviše profitirao kroz upotpunjavanje proizvoda (razvoj proizvoda, ali ne organski) i komplementarna znanja koja

¹⁰ Span. Dostupno na: <https://www.span.eu/hr/o-nama/> pristupljeno 31.09.2022.

¹¹ IPO je skraćenica za poduzeća koja se po prvi puta pojavljuju na burzi.

¹² Područje Njemačke, Austrije i Švicarske.

su mu nedostajala. Osim širenja portfelja proizvoda, Span je proširio i bazu klijenata, kroz preuzimanje Ekobita (anorganska strategija razvoja tržišta).

Infobip d.o.o.

Infobip d.o.o. osnovan je 2006. godine u Vodnjanu. Vlasnici poduzeća su Silvio Kutić i Izabel Jelenić. Infobip broji preko 3.500 zaposlenih diljem svijeta. Prema podacima sa službene *web* stranice poduzeća, Infobip je globalna komunikacijska platforma u *cloudu* koja poduzećima omogućuje izgradnju povezanih iskustava u svim fazama korisničkog putovanja. Pristup preko jedinstvene platforme, Infobipov višekanalni angažman, identitet, autentifikaciju korisnika i rješenja kontaktnog centra pomažu poduzećima i partnerima da prevladaju složenost potrošačke komunikacije kako bi razvili poslovanje i povećali lojalnost.

Infobip je koristio strategiju akvizicije kako bi anorganski rastao, kroz kupovinu američkog poduzeća Peerless Network 2021. godine. Jedan od razloga anorganskog rasta Infobipa je nemogućnost zadržavanja konkurentnosti organskim rastom, koji je u djelatnosti, u kojoj je Infobip prespor. Prema podacima sa službene *web* stranice¹³ poduzeća Infobip, jedan od vlasnika, Silvio Kutić, ističe kako je ova akvizicija financijski, strateški i operativno, vrlo pozitivna promjena u poslovanju Infobipa. Akvizicija omogućuje Infobipu da nastavi razvijati svoje poslovanje u SAD-u (razvoj tržišta), u skladu sa strategijom Peerless Networka. Sadašnji i budući korisnici imat će koristi od pristupa najsveobuhvatnijem paketu CPaaS¹⁴ softvera koji podržava SaaS¹⁵. Nadalje, Peerless će značajno ojačati Infobipovu CPaaS ponudu (razvoj proizvoda). Zajedno će ponuditi globalnu mrežu s lokalnim timovima za pružanje usluga poduzećima i ljudima diljem svijeta, usmjerenu na pružanje korisničkog iskustva. Objedinjujući komplementarna rješenja, dva će poduzeća obraditi više od 30 milijardi mjesečnih interakcija s korisnicima kroz čitav niz komunikacijskih kanala, u više od 190 zemalja diljem svijeta.

Prema podacima sa službene *web* stranice poduzeća Infobip je nastavio anorganski rasti i u 2022. godini kroz akviziciju Netokracije. Netokracija je vodeći neovisni poslovni i tehnološki časopis u regiji. Od bloga na kojem je osnivač Ivan Brezak Brkan 2009. pisao o samim

¹³Infobip. Dostupno na: <https://www.infobip.com/news/infobip-continues-exponential-growth-journey-with-definitive-agreement-to-purchase-peerless-network-and-raises-additional-500m> pristupljeno 11.09.2022.

¹⁴IT rješenje za nadzor SMS prouka, RCS poruka i ostale usluge mobilnog identiteta.

¹⁵Model putem kojeg se kupuju aplikacije.

počecima digitalne scene, Netokracija je danas medijska grupacija s timom u Zagrebu, Osijeku i Beogradu te izdanjima za hrvatsko i srpsko tržište. Iz Infobipa ističu kako im je cilj ojačati zajednicu programera pružajući joj sadržaj koji je za programere od strane programera, naglašavajući vrijednost IT-a u društvu. Sinergijom Infobipa i Netokracijinog sadržaja širi se razvoj zajednice na globalnoj razini. Ovo je zanimljiv primjer strategije nepovezane diversifikacije, odnosno spajanje s poduzećem, koje nije u istoj djelatnosti

Može se zaključiti kako Infobip uspješno i u kontinuitetu implementira strategije anorganskog rasta kroz akvizicije. Prilikom učestalih akvizicija poduzeće bi trebalo obratiti pozornost na likvidnost i promjene koje će se dogoditi u organizacijskoj kulturi i strukturi.

7. Zaključak

Strateško upravljanje je proces definiranja strategije, koja će poduzeću osigurati realizaciju zacrtanih ciljeva. Odabir strategije ovisi o postavljenim ciljevima, viziji i misiji poduzeća, ali i stanju u vanjskom i unutarnjem okruženju poduzeća. Kako bi dugoročno opstalo i bilo uspješno svako poduzeće mora rasti i razvijati se. Kako bi raslo, poduzeće mora odabrati odgovarajuće strategije rasta. Strategije rasta se mogu biti organske (unutarnje) i anorganske (vanjske). Organske strategije rasta dijele se na strategije intenzivnog razvoja rasta (strategija razvoja proizvoda, strategija razvoja tržišta i strategija penetracije), strategiju diversifikacije i strategiju modernizacije. Strategije anorganskog, odnosno vanjskog rasta najčešće se dijele na strategiju akvizicije i spajanja te strategiju strateškog partnerstva.

Organski rast je dobra i sigurna strategija rasta za poduzeća. Ovaj pristup ovisi o interno generiranom rastu i posebno je održiva opcija za poduzeće koje nema dovoljno novca za kupnju drugih subjekata. Međutim, ova vrsta rasta ima tendenciju da bude prilično spora, posebno u usporedbi s ogromnim dobitima od prodaje koji se mogu postići kroz strategiju akvizicije.

Organski rast se generira iz internih operacija poduzeća, dok anorganski rast proizlazi izvan poslovnog subjekta. To obično znači da poduzeće stječe drugi subjekt, čime preuzima njegovu prodaju. Anorganski rast je obično brži od organskog jer se prihodi mogu brzo povećati. Međutim, kupnja drugog subjekta može izložiti stjecatelja financijskom riziku, budući da mora platiti dioničarima stečenog subjekta značajan iznos imovine. Suprotno tome, organski rast obično je jeftiniji, ovisno o tome koliko poduzeće ulaže u marketing, kanale distribucije i razvoj novih proizvoda i tržišta.

Može se zaključiti kako pormatrana IT poduzeća, koja koriste organske strategije rasta, uglavnom biraju strategije razvoja tržišta, razvoja proizvoda i penetracije tržišta. Dok su IT poduzeća koja primjenjuju anorganski rast sklona akvizicijama.

Literatura

1. Antolović, Z. (2020) Slavimo 12. rođendan. Inchoo. Dostupno na: <https://inchoo.hr/inchooeri/12-godina-inchooa/> pristupljeno 31.08.2022.
2. Capelle, C. (2021). Understanding Organic vs Inorganic Growth Strategies. Dostupno na: <https://www.caplinked.com/blog/organic-growth-vs-inorganic-growth/> pristupljeno 01.07.2022.
3. Čengiđ, D. (2010). Tipovi hrvatskih poduzetnika, strategije i percipirane granice rasta. *Revija za sociologiju*, 40(2), 185-210.
4. David, F. R. (2011). Strategic management concepts and cases. Prentice hall. Dostupno na: https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf pristupljeno 20.08.2022.
5. Drljača, M. (2001). Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete. *Slobodno poduzetništvo*, 15(16), 107-116.
6. Drljača, M. (2017). Quality as a global strategy. In Proceedings of 2nd IAQ World Quality Forum Future Impact of Quality, IAQ–International Academy for Quality, Bled, Slovenia.
7. Ilhan, Ahmet & Durmaz, Yakup. (2015). Growth Strategies in Businesses and A Theoretical Approach. *International Journal of Business and Management*. 10. 210-214.
8. Inchoo. Dostupno na: <https://inchoo.hr/> pristupljeno 28.08.2022.
9. Infobip. Dostupno na: <https://www.infobip.com/news/infobip-continues-exponential-growth-journey-with-definitive-agreement-to-purchase-peerless-network-and-raises-additional-500m> pristupljeno 11.09.2022.
10. Irvin, J., Pedro, L. & Gennaro, P. (2003). Strategy from the inside out: lessons in creating organic growth. *Journal of Business Strategy*.
11. Isaković, S. (2011). Primijenjene strategije i modeli rasta malih i srednjih poduzeća, 7. Naučno stručni skup s međunarodnim učešćem "Kvaliteta". Dostupno na: <https://quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202011/043-Q11-235.pdf> pristupljeno 02.07.2022.
12. Isaković, S. (2015). Menadžment malih i srednjih preduzeća. Zenica: Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici. Dostupno na: <https://suvadisaakovic.ba/knjige/menadzment-malih-i-srednjih-preduzeca.pdf> pristupljeno 05.07.2022.

13. Jacob, M. (2006). Organic vs inorganic growth: A case study. Unpublished PhD Thesis.
14. Karp, T. (2006). Transforming organizations for organic growth: The DNA of change leadership. *Journal of Change Management*, 6(1), 3-20.
15. Mezulić Juric, P. (2020). *RAST MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA KROZ AKVIZICIJE* (Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek).
16. Morić Milovanović, B. (2013). Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća. *Ekonomski misao i praksa*, (1), 237-258.
17. Orqa. About us. Dostupno na: <https://orqafpv.com/about> pristupljeno 02.09.2022.
18. Pejaković, J. (2020). Peta Zlatna kuna stigla je u Mono! Mono. Dostupno na: <https://www.mono.hr/2020/10/15/Peta-Zlatna-kuna-Mono/> pristupljeno 02.09.2022.
19. Pejaković, J. (2021). Monu Zlatna bilanca za najuspješnije poduzeće u pandemiji! Mono. Dostupno na: <https://www.mono.hr/2021/09/01/Zlatna-bilanca-Mono/> pristupljeno 31.08.2022.
20. Pejaković, J. (2021). Veliki intervju: 18 godina Mona. Mono. Dostupno na: <https://www.mono.hr/2021/04/18/Mono-slavi-18-godina/> pristupljeno 31.08.2022.
21. Poslovna hrvatska. Poslovno izvješće o subjektu ORQA d.o.o.. Dostupno na: <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/info.BIZ-ORQA-d.o.o..pdf> pristupljeno 25.08.2022.
22. Poslovna hrvatska. Poslovno izvješće o subjektu SPAN d.d.. Dostupno na: <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/info.BIZ-SPAN-d.d..pdf> pristupljeno 25.08.2022.
23. Poslovna hrvatska. Poslovno izvješće o subjektu SPIN d.o.o.. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/info.BIZ-SPIN-d.o.o.-OSIJEK%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/info.BIZ-SPIN-d.o.o.-OSIJEK%20(1).pdf) pristupljeno 25.08.2022.
24. Poslovna hrvatska. Poslovno izvješće o subjektu Mono d.o.o.. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/info.BIZ-MONO-d.o.o.%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/info.BIZ-MONO-d.o.o.%20(1).pdf) pristupljeno 25.08.2022.
25. Poslovna hrvatska. Poslovno izvješće o subjektu Inchoo. Dostupno na: <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/info.BIZ-INCHOO-d.o.o..pdf> pristupljeno 25.08.2022.
26. Soldić, M. (2019). Kako rasti: Modeli poslovnog rasta. Dostupno na: <https://privredni.hr/kako-rasti-modeli-poslovnog-rasta> pristupljeno 23.05.2022. pristupljeno 15.07.2022.
27. Span. Span acquires Ekobit software company. Span. Dostupno na:

- <https://www.span.eu/en/insights/span-acquires-ekobit-software-company/> pristupljeno 31.09.2022.
28. SPIN. Dostupno na: <https://www.spin.hr/> pristupljeno 31.08.2022.
29. Špiljak, L. (2019). Posluju od 1990., kontinuirano rastu, a sada imaju novi ured vrijedan više od 2 milijuna kuna. Privredni dnevnik. Zagreb. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/jupiter-iz-osijeka-organizira-uspjeh-354084> pristupljeno 31.08.2022.
30. Peterdy, K. (2022). Ansoff Matrix - The Product/Market Expansion Grid. Dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/> pristupljeno 10.07.2022.
31. Tešić, R., Mihajlović, M., i Ilić, Đ. (2021). Strategija diverzifikacije kao nužnost opstanka, rasta i razvoja proizvodnih preduzeća. *Akcionarstvo*, 27.
32. Thompson, J. L., & Martin, F. (2005). Strategic management: Awareness, analysis and change. Cengage Learning (formerly Thomson Learning).
33. Sammut-Bonnici, T. (2015). Strategic Management. 10.1002/9781118785317.weom060194.
34. Sikavica, P., i Bahtijarević-Šiber, F. (2008). i Pološki Vokić. N.(2008.), Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga.
35. Singer, S. (2014). Što je rast poduzeća i zašto je važan?. Ekonomski fakultet u Osijeku.
36. Tipurić, D., & Markulin, G. (2002). Partnerstva, mreže, savezi-nove strateške prilike za hrvatska poduzeća. *Podravina: časopis za multidisciplinarna istraživanja*, 1(1), 31-44.
37. Tzu, S., Griffith, S. B., i Toplak, N. (1982). Umijeće ratovanja. Globus.
38. Zelenika, R. (1990). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Partizanska knjiga–Ljubljana, Radna jedinica u Rijeci.

Popis slika

Slika 1. Vrste rasta poduzeća 12

Slika 2. Matrica proizvoda strategija rasta i tržišta 15