

# Organski rast poduzeća

---

Šušak, Vinko

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:245436>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-25**



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

Vinko Šušak

## **Organski rast poduzeća**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

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

Vinko Šušak

## **Organski rast poduzeća**

Diplomski rad

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

JMBAG: 0165065607

Email: [vsusak@efos.hr](mailto:vsusak@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, 2022.

Josipa Jurja Strossmayera University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship

Vinko Šušak


**Organic growth of enterprise**

Graduate thesis

Osijek, 2022.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski 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:**

**JMBAG:** 0165065607

**OIB:** 49782307834

**e-mail za kontakt:** vinko.susak@gmail.com


**Naziv studija:** Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Organski rast poduzeća

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2022. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Organski rast poduzeća**

### **SAŽETAK**

Rast poduzeća je vrlo izazovna faza u razvoju svakog poduzeća. Poduzeće treba odabrati strategiju i način rasta, kojim će pokušati ostvariti ciljeve poduzeća, rast i održivost. Jedan od načina rasta je i organski rast. Organski rast poduzeća je proces kojim se poduzeće proširuje vlastitim kapacitetom. U strategiji organskog rasta, poduzeće koristi svoje resurse, bez potrebe za zaduživanjem kako bi proširilo i razvilo svoje poslovanje. Organski rast obično obilježava porast proizvodnje i veći prihodi. Zajednička karakteristika i preduvjet uspjeha strategija organskog rasta je inovativnost. U ovom radu dat će se teoretski okvir rasta kao važne faze u životnom ciklusu poduzeća, te samih organskih strategija rasta i njihovih prednosti i nedostataka. Na primjeru konkretnih poduzeća opisan će se rast poduzeća kroz organski rast.

**Ključne riječi:** Rast poduzeća, Organski rast, Strategije organskog rasta

## **Organic enterprise growth**

### **Abstract**

The growth of a company is a very challenging stage in the development of any company. The company needs to choose a strategy and way of growth, which will enable company to achieve the company's goals, growth and sustainability. One of the ways of the growth is organic growth. Organic growth of a company is a process by which a company expands with its own capacity. In an organic growth, a company uses its resources, without the need for borrowing, to expand and develop its business. Organic growth is usually marked by increased production and higher revenues. A common feature and prerequisite for the success of organic growth strategies is innovation. This paper will provide a theoretical framework for growth as an important stage in the life cycle of the company, and the organic growth strategies and their advantages and disadvantages. The growth of a company through organic growth will be described on the example of the specific companies.

**Keywords:** Business growth, Organic growth, Organic growth strategies

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Rast poduzeća</b> .....	2
<b>2.1. Ciljevi rasta</b> .....	3
<b>2.2. Upravljanje fazama rasta</b> .....	7
<b>2.3. Izazovi rasta</b> .....	11
<b>2.4. Razlozi za rast</b> .....	13
<b>2.5. Greinerov model</b> .....	13
<b>3. Organski rast i strategije organskog rasta</b> .....	21
<b>3.1. Razvoj novog proizvoda</b> .....	21
<b>3.2. Druge strategije vezane za proizvod</b> .....	23
3.2.1 <i>Strategija razvoja postojećih proizvoda</i> .....	23
3.2.2 <i>Strategija proboja tržišta</i> .....	24
3.2.3 <i>Strategija proširenja proizvodnih linija</i> .....	24
3.2.4 <i>Geografsko proširenje</i> .....	25
<b>3.3. Međunarodno proširenje</b> .....	25
<b>3.4. Ansoffova matrica rasta</b> .....	26
3.4.1 <i>Prodor na tržište</i> .....	27
3.4.2 <i>Razvoj tržišta</i> .....	28
3.4.3 <i>Razvoj proizvoda</i> .....	28
3.4.4 <i>Diverzifikacija</i> .....	29
<b>3.5. Prednosti i nedostaci organskog rasta</b> .....	30
<b>3.6. Istraživanje o organskom rastu</b> .....	32
<b>4. Empirijski dio rada</b> .....	35
<b>4.1. Grad-Export d.o.o.</b> .....	35
<b>4.2. Victus Grupa</b> .....	38
<b>5. Zaključak</b> .....	42
LITERATURA .....	43

# 1. Uvod

Rast poduzeća je vrlo izazovna faza u razvoju svakog poduzeća. Poduzeće treba odabrati strategiju i način rasta, kojim će pokušati ostvariti ciljeve poduzeća, rast i održivost. Jedan od načina rasta je i organski rast. Organski rast, poznat kao i interni rast, dolazi u obliku povećane proizvodnje i poboljšane prodaje bez ikakvih vanjskih utjecaja. Do njega se dolazi korištenjem internih strategija rasta, korištenjem postojećih resursa s ciljem rasta i razvoja poslovanja. U tom razdoblju nema spajanja ili akvizicija, niti kupovine novih poduzeća. Prednost organskog rasta je to što pomaže poduzećima da se usredotoče na svoje ključne kompetencije i izbjegnu zamke kulturoloških sukoba i različitih sustava vrijednosti koji se događaju kod pojedinih strategija anorganskog rasta.

Ovaj rad je podijeljen u dva dijela- teoretski i empirijski dio. U teoretskom dijelu rada govori se o rastu poduzeća, o ciljevima rasta, upravljanju fazama rasta, svakodnevnim izazovima i razlozima rasta. Zatim, objašnjeno je što je organski rast i koje su strategije organskog rasta te prednosti i nedostaci organskog rasta. U empirijskom dijelu rada, prikazani su primjeri poduzeća koja su primjenjivali strategije organskog rasta, te na taj način uspješno razvijali svoje poslovanje.



## 2. Rast poduzeća

Kada govorimo o rastu poduzeća, govorimo o promjenama unutar poduzeća, koje poduzeću osiguravaju povećanje obujma poslovanja, veći tržišni udio, bolju poziciju na tržištu i sl. Rast poduzeća ostvaruje se odabirom odgovarajućih strategija rasta. Kvaliteta rasta poduzeća pokazivat će promjenu u vrijednosti poduzeća, a uspješnost će se odražavati na profitabilnosti poduzeća. Rast poduzeća rezultira razvojem novih proizvoda ili postojećih, plasirajući ih na nova ili postojeća tržišta. Razvoj se ne može dogoditi bez inovacije koja je ključna u rastu ili samom opstanku poduzeća na postojećem tržištu. Inovacija može biti inovacija proizvoda, inovacija u proizvodnji, inovacija u upravljanju poduzećem ili kombinacija svega navedenog. Rast poduzeća se uglavnom očituje kroz rast prodaje, rast prihoda, rast profita, ali postoje i drugi pokazatelji rasta kao što su broj zaposlenika, tržišni udio, jačanje imidža poduzeća, doprinos društvenoj zajednici i sl. Postoji više razloga za rasti. Neki od njih su iskorištavanje prilike, zbog zarade, stvaranje novih radnih mjesta ili osobni uspjeh.

„Rast je faza u kojoj poduzeće dolazi do točke širenja i traži dodatne mogućnosti zarade. To je funkcija životnog ciklusa poslovanja, trendova rasta industrije i želje vlasnika poduzeća za stvaranjem dodatne vrijednosti.“ (Business Growth. Attract Capital. Dostupno na: <https://www.attractcapital.com/business-growth.html> [Pristupljeno: 6.3.2022.]

Prema Sikavici (2011., str. 533), rast poduzeća je vrsta organizacijske promjene u poduzeću. Organizacijske promjene su proces modificiranja postojeće organizacije te su uvjetovane mnogim faktorima koji mogu biti unutarnji i vanjski.

Rast poduzeća je mjerljiv. Možemo ga mjeriti kroz dobit, neto vrijednost poduzeća, promet, broj zaposlenih, dodanu vrijednost, produktivnost.

## 2.1. Ciljevi rasta

Gašparović (1996) smatra da bi cilj rasta poduzeća trebao biti jačanje, povećanje i rast onih kriterija koji su definirani kao ciljevi poslovanja. Cilj poslovanja je stvaranje dobiti na osnovi realizacije svrhe poduzeća odnosno na temelju obavljanju osnovne funkcije za koju je poduzeće i osnovano. Ne može se upravljati nečim što se ne može izmjeriti, a u srcu organizacija je gotovo opsesivan fokus na poticanje rasta dobiti. Pobjedničke strategije tvrtke u konačnici moraju biti usmjerene na isporuku izvanrednih financijskih performansi tijekom vremena.

Također, uz ostvarivanje što boljih poslovnih rezultata, cilj je i približavanje viziji poduzeća.

Gašparović (1996) je ciljeve rasta podijelio u tri kategorije:

- Rast dobiti
- Rast obujma proizvodnje
- Izvedeni ciljevi

### Rast dobiti

Dobit je razlika između prihoda i rashoda. Rast dobiti možemo postići povećanjem prihoda i/ili smanjenjem troškova.

### Rast obujma proizvodnje

Prema Gašpareviću(1996) povećanje obujma proizvodnje je posredan cilj rasta poduzeća. Rast proizvodnje važan je za gospodarstvo. Također, obujam proizvodnje predstavlja vrlo važnu osnovu o kojoj ovisi rast dobiti te osim toga obujam proizvodnje i njegov rast utječe na rast svih onih kriterija i ciljeva rasta koji se zovu izvedeni ciljevi.

Izvedeni ciljevi rasta su ciljevi koji se ostvaruju kroz ostvarivanje drugih ciljeva unutar poduzeća te često nisu planirani već su posljedica aktivnosti koje su usmjerene prema ostvarivanju primarnih ciljeva poduzeća. Gašparović (1996) ih dijeli na:

- Rast vrijednosti poduzeća
- Rast dimenzije poduzeća
- Rast inputa
- Rast prodaje i udjela u prodaji
- Rast kvalitete poslovanja
- Rast moći i snage poduzeća

#### Rast vrijednosti poduzeća

Prema Gašparoviću (1996), vrijednost poduzeća je zbroj vrijednosti materijalne i nematerijalne imovine poduzeća. Unatoč činjenici da poduzeće raspolaže i tuđom imovinom, pri promatranju rasta vrijednosti poduzeća, gleda se samo vlastita imovina. Vrijednost imovine pokazuje sposobnost poduzeća za budući rast, ako se imovina efikasno i efektivno uloži u pravcu koji će osigurati rast poduzeća.

#### Rast dimenzije poduzeća

Rast poduzeća uključuje i njegovu veličinu. Dimenzije poduzeća odnose se na broj zaposlenika, površina samog poduzeća, broj strojeva, ili bilo koji drugi pokazatelj koji je karakterističan za određivanje same veličine poduzeća (Gašparović, 1996., str. 87). Kod rasta dimenzije poduzeća, treba se obratiti pažnja na neusklađenost rasta s kojim se poduzeća često ne mogu nositi. Tu se misli na: preveliki broj zaposlenika, velike neiskorištene prostore, velike količine robe, kapitala i sl. Kao i kod pokazatelja vrijednosti poduzeća, dimenzija ne pokazuje na snagu poduzeću u odnosu na konkurenciju.

## Rast inputa

Gašparević (1996) pod rast inputa smatra rast sirovina, broja zaposlenih radnika, angažiranog kapitala i sl. Iskorištenost inputa je odličan pokazatelj sposobnosti poduzeća. Poduzeća trebaju obratiti pažnju na prekomjernu i premalu iskorištenost inputa kako bi ostvarili optimalnu proizvodnju. Naime, sve više se na poduzeća vrši pritisak tržišta za što manjom potrošnjom energije uz maksimalan učinak pa se sve više poduzeća odlučuje za certificiranja za energetska efikasnost i efektivnost kako bi potencijalnim dobavljačima, kupcima i ostalim dionicima pokazala da ne brine samo za unutarnju okolinu već i za okoliš na koji ne želi ostaviti negativan utjecaj.

## Rast prodaje i udjela u prodaji

Rast prodaje je mjera promjene prihoda u određenom vremenskom razdoblju. Usporedba prihoda između dva fiskalna razdoblja pokazuje stopu rasta poslovanja – pozitivnu ili negativnu. Rast prodaje je dobar pokazatelj jer je izravno povezan s prihodom i profitabilnošću. Svako poduzeće pokušava ostvariti rast prodaje kako bi ostvario i rast udjela u prodaji. Koristeći razne marketinške alate, promotivne metode tradicionalnog i digitalnog marketinga, poduzeća nastoje privući kupce i ostvariti rast prodaje.

## Rast kvalitete poslovanja

Općenito možemo reći da se kvaliteta odražava u zadovoljstvu kupaca. Svi dionici imaju interes u povećanju kvalitete proizvoda/usluge: dobavljači, potrošači, proizvođači i dr. Potrošači promatraju kvalitetu kao stupanj vrijednosti koji zadovoljava njihovu određenu potrebu. Sa stajališta proizvođača, kvaliteta uspoređuje njihov proizvod ili uslugu s proizvodima i uslugama konkurencije. Dobavljači promatraju kvalitetu proizvoda kao maksimalno iskorištavanje resursa te kao interes za buduću suradnju. Kvaliteta je vrlo važna za suvremene organizacije zbog tri konkretna razloga (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 821): konkurencije, produktivnosti i troškova. Zbog toga je bitno da u poduzeću postoji sustav upravljanja kvalitetom koji zahtjeva sudjelovanje svih zaposlenika na svim organizacijskim razinama kojim se nastoji maksimizirati konkurentnost organizacije kroz unaprjeđenje kvalitete proizvoda i usluga, zaposlenika, procesa, radne okoline itd. (Sikavica, Šiber i Vokić,

2008., str. 824). Prema Gašpareviću (1996) segmenti koji se trebaju pratiti kako bi se kvaliteta poduzeća i cjelokupnog poslovanja mogla procijeniti su:

1. Kvaliteta proizvoda
2. Kvaliteta usluge koju daje proizvođač potrošaču tijekom iskorištavanja proizvoda, a to su servisi, opskrbljenost doknadnim dijelovima, upute za uporabu proizvoda i dr.
3. Korektnost u odnosu prema partnerima, kupcima, dobavljačima, kreditorima, u smislu pravodobnosti i točnosti u izvršavanju obveza
4. Korektnost u odnosu prema zaposlenicima, poštivanje njihovih prava, briga za napredovanje, organizacija socijalne skrbi i sl.
5. Pošten odnos prema vlastima, posebno u provođenju gospodarske politike
6. Poštivanje zakona, morala, običaja i pravila te uključivanje moralnih i društvenih normi u poslovnu politiku
7. Zaštita okoliša, opća sigurnost u procesu proizvodnje i u procesu potrošnje proizvoda

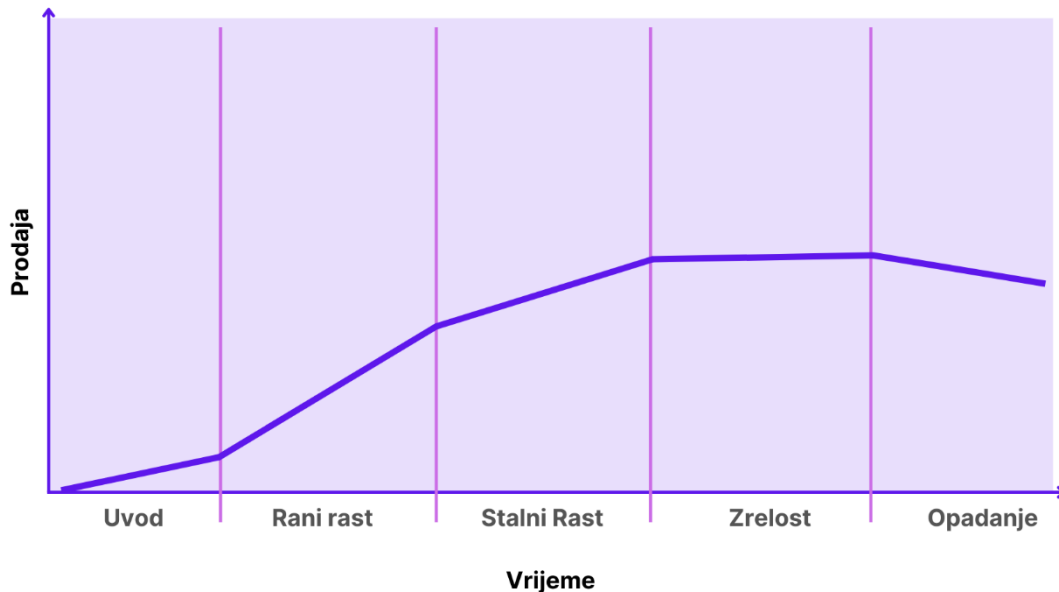
Za postizanje kvalitete u poslovanju, potrebno je izdvojiti potrebna novčana sredstva. Kvaliteta se ne može postići odmah, to je dugotrajan proces, pogotovo kada se želi ostvariti u sveukupnom poslovanju. Prema tome, poduzeća moraju misliti dugoročno.

Gašparović (1996) naglašava da je krajnji cilj poduzeća rast dobiti i profitabilnosti. „Ciljevi rasta poduzeća, a to su rast obujma proizvodnje i rast dobiti kao sveobuhvatni i totalni cilj, mogu se ostvariti različitim putovima: rastom faktora proizvodnje, poboljšanim iskorištenjem postojećih faktora proizvodnje i višom kvalitetom outputa.“

## 2.2. Upravljanje fazama rasta

Sva poduzeća imaju izazove s upravljanjem njegovog rasta. Poduzeća kroz određeni vremenski period prolaze kroz faze rasta poduzeća odnosno životni ciklus.

Slika 1: Faze rasta poduzeća



Izvor: Barringer, Ireland, 2010., str. 436

### *Uvodna faza*

Početak faza je faza „u kojoj poduzeće određuje koje su joj glavne snage i sposobnosti , i počinje prodavati svoj početni proizvod ili uslugu... Glavni cilj poduzeća je da dobro krene i da pokuša uhvatiti zamah na tržištu. Glavni izazovi za poduzeće u ovoj fazi je da osigura da su početni proizvod ili usluga pravi i da počne postavljati temelj za izgradnju veće organizacije.“ (Barringer, Ireland, 2010., str. 436)

Mnogi ljudi smatraju da je prva faza životnog ciklusa poduzeća najrizičnija. Postoji mnogo razloga zašto poduzeća propadaju. Neuvođenje nužnih promjena u svoj poslovni model može biti jedno od njih. Početnoj fazi zahtijeva većinu vremena i truda da se oživi poslovna ideja.

Za podizanje poslovanja na iduću razinu potrebno je zapošljavanje ljudi, uspostavljanje organizacijske kulture poduzeća te učinkovito delegiranje zadataka. Također, kako bi poduzeće prešlo iz uvodne faze u fazu ranog rasta, potrebno je poduzimati promišljene rizike.

Prema Adizes (2019) u ovoj fazi fokus se pomiče s ideje i mogućnosti na proizvodnju rezultata. Gotovina je potrebna za plaćanje računa. Za to poduzeće mora prodavati, prodavati, prodavati. Dok osnivač govori o prodaji te i trebao bi biti zaokupljen povećanjem prodaje, u stvarnosti poduzeće nije orijentirano samo na prodaju, orijentirano je na proizvod. Zauzeto je petljanjem s proizvodom, s tehnologijom, s problemima u proizvodnji i izvedbi. Prodaja je ključna jer bez gotovine mlada tvrtka neće preživjeti. Unatoč tome, mnoga poduzeća u ovoj fazi su slabi u prodaji i taj problem može postati patološki ako su zaokupljeni proizvodom, ali ne rade na njegovom finaliziranju. Stalno smišljaju nove verzije, nove ideje. To je proces bez kraja - ne stalnog poboljšanja, već kontinuiranog perfekcionizma. Osnivač je više uzbuđen započeti nešto novo nego završiti nešto "staro". Ako je prodajna orijentacija predugo nedostatna, poduzeće će bankrotirati.

### ***Faza ranog rasta***

Faza ranog rasta poduzeća prema Barringeru i Irelandu (2010) je okarakterizirana povećanom prodajom i većom složenošću. Kompanija je obično još fokusirana na svoj početni proizvod ili uslugu, ali pokušava povećati svoj udio na tržištu i može imati povezane proizvode u izradi. Događa se početno uspostavljanje politike i procedura a proces vođenja poduzeća počinje trošiti sve više vremena i pažnje jednog ili više osnivača.

Kako bi poduzeće bilo uspješno u ovoj fazi, dvije važne stvari se moraju dogoditi. Prva stvar, osnivač ili vlasnik poduzeća mora početi mijenjati svoju ulogu glavnog nadzornika svakog aspekta poslovanja u ulogu rukovoditelja. Ako vlasnik ne promijeni svoju ulogu, poduzeće nikada neće uspjeti da se razvije izvan vlasnikove sposobnosti da direktno nadgleda sve što se događa, i rast poduzeća će se na kraju zaustaviti. Druga stvar, poduzeće da bi bilo uspješno u ovoj fazi mora se dogoditi povećana formalizacija. Poduzeće mora početi razvijati politike i

procedure koje pokazuju zaposlenicima kako da vode kada osnivači ili drugi rukovodioci nisu prisutni.

Prema Adizes (2019), s prvim znakovima potencijalne pogreške, osnivači brzo ponovno centraliziraju autoritet. Takvo ponašanje je normalno do određene točke. Postaje kritično kada osnivači nastave ponavljati ponašanje, bez obzira na to koliko su njihovi ljudi kompetentni, ponovno upadaju u „zamku osnivača“. U očaju, osnivači često odluče pronaći profesionalne upravitelje koji ih mogu provesti kroz noćnu moru decentralizacije. Ovaj se korak može dogoditi ili zapošljavanjem pojedinca ili prodajom tvrtke. Dovođenje profesionalnog menadžera mijenja se vodstvo tvrtke. U ovom kontekstu, vodstvo podrazumijeva proces promjene organizacijske kulture - prevođenje tvrtke iz jedne faze životnog ciklusa u drugu. U stvarnosti, to znači prebacivanje organizacije s jednog niza problema na drugi. Vodstvo zahtijeva rješavanje današnjih normalnih i poželjnih problema i pripremu tvrtke za probleme s kojima će se suočiti sutra. Novi upravitelj mora biti vođa, a ne još jedan zaposlenik koji provodi odluke osnivača. Ova nova osoba je glavni izvršni direktor, glavni operativni direktor ili izvršni potpredsjednik, čija je svrha preuzeti dužnost od osnivača.

### ***Faza stalnog rasta***

Barringer i Ireland (2010) naglašavaju kako poduzeće izlazi iz faze ranog rasta i njegov se tempo rasta ubrzava, povećava se i potreba za povećanjem strukture i formalizacije. Glavni problemi u ovoj fazi uglavnom su vezani uz zahtjeve financijskih izvora kompanije te sposobnost vlasnika i menadžera da firmu dovedu do sljedećeg nivoa. Često će kompanija početi razvijati nove proizvode i usluge i proširiti se na nova tržišta. Mogu se kupiti manje firme, a kompanija može agresivnije sklapati partnerstva sa drugim firmama...Najteže odluke se obično donose u fazi stalnog rasta. Jedna teška odluka je da li vlasnik kompanije i trenutni upravljački tim imaju iskustvo i sposobnost da firmu vode dalje.

Prema Adizes (2019), poduzeća u ovoj fazi imaju vodstvo, strukturu i sustav nagrada koje jačaju željeno ponašanje. Vođeni su vizijama koje nisu pod utjecajem ega bilo kojeg pojedinca. Planovi i sustavi kontrole prate izvedbu i pokreću se pravovremene korekcije. Nastoji se zadovoljiti potrebe klijenata. Većina poduzeća nemaju problem s nedostatkom



gotovine. To ne znači da ga imaju u izobilju. Novčane krize su očekivani i kontrolirani događaji.

### ***Zrelost***

Prema Barringeru (2010) kompanija ulazi u fazu zrelosti kada se njen rast usporava. U ovom periodu ona se više fokusira na efikasnije upravljanje proizvodima i uslugama koje ima, nego na proširenje na nova područja. Inovacije se usporavaju. Formalne politike i procedure, iako važne, mogu postati prepreke ako su previše krute i stroge.

Prema Adizesu (2019) za poduzeća u ovoj fazi karakteristično je:

- Smanjena očekivanja za rast
- Nezainteresiranost za osvajanje novih tržišta i tehnologije
- Usredotočenost na prošla postignuća, a ne na buduće vizije
- Sumnjičavost prema promjenama
- Nagrađuju one koji rade ono što im se kaže
- Više su zainteresirani za međuljudske odnose nego za preuzimanje rizika
- Potrošnja novca na sustave kontrole, pogodnosti i postrojenja
- Veća briga o tome kako se stvari rade nego o tome što i zašto se stvari rade
- Cijeni se formalnost u odijevanju, obraćanju i tradiciji
- Zapošljavanje pojedince koji su zabrinuti za vitalnost tvrtke, s radnim motom "Ne stvaraj valove"
- Pokretanje zanemarivih unutarnjih inovacija; kupnja drugih poduzeća kako bi stekli nove proizvode, tržišta, čak i poduzetništvo
- Mete su za preuzimanje

### ***Opadanje***

Iako svako poduzeće želi izbjeći pad, to će se sigurno dogoditi gotovo svima. To se može dogoditi iz raznih razloga, kao što su ne traženje mogućnosti za širenje tijekom faze zrelosti, promjene u industriji koje utječu na potražnju kupaca, konkurentske tvrtke koje imaju bolje proizvode ili usluge, ne reagiranje na tehnološki razvoj.

Barringer (2010) govori da će vremenom svi proizvodi ili usluge kompanije biti ugroženi zbog relevantnijih i inovativnijih proizvoda. Kada se to dogodi, sposobnost kompanije da izbjegne pad zavisi od snage njenog rukovodstva i njene sposobnosti da na takvu situaciju valjano odgovori.

U završnoj fazi poslovnog životnog ciklusa, prodaja, profit i novčani tok opadaju. Tijekom ove faze poduzeća prihvataju svoj neuspjeh da produže svoj životni ciklus poslovanja prilagodbom promjenjivom poslovnom okruženju. Poduzeća gube konkurentsku prednost i konačno izlaze s tržišta.

### **2.3. Izazovi rasta**

Prema Barringeru, Irelandu (2010) postoje 4 svakodnevna izazova rasta:

**Upravljanje novčanim tokom.** Poduzeće mora biti dovoljno likvidno za isplaćivanje plaće zaposlenicima i za pokrivanje svojih kratkoročnih obveza. Poduzeća koja brzo rastu češće imaju problema s novčanim tokovima i s težim potencijalnim posljedicama od sporije rastućih tvrtki. Mnoga poduzeća propadaju zbog novčanog toka jer ne mogu isplatiti kratkotrajne obveze, bez obzira koliko imali u potraživanjima. Zbog toga je važno pravilno upravljanje novčanim tokom.

**Stabilnost cijena.** Ako rast kompanije ide na štetu tržišnog udjela konkurenta, može uslijediti natjecanje cijenama.

**Kontrola kvalitete.** Jedan od najtežih izazova na koji kompanija nailazi je kako raste je održavanje visokog nivoa kvalitete proizvoda i korisničke usluge. Kako kompanija raste, ona ima sve više zahtijeva za uslugama i papirologijom i susreće se sa povećanim brojem prilika, kupaca, prodavača, i drugih dioničara. Ako kompanija ne može izgraditi svoju infrastrukturu

dovoljno brzo da se nosi sa povećanom aktivnošću i kvalitetom obično će trpiti korisnička usluga.

**Ograničavanje kapitala.** Većina kompanija su osnovane sa malo sredstava, potreba za kapitalom je najveća u fazi ranog i stalnog rasta životnog ciklusa organizacije. Iznos neophodnog kapitala za rast ovisi od poduzeća do poduzeća, ovisno o industriji u kojoj se poduzeće nalazi. Ako poduzeće ne može prikupiti kapital koji mu je potreban, teško će moći ostvariti ciljeve rasta.

„Mnogim kompanijama, bez obzira na njihovu privrednu granu, s vremena na vrijeme je potreban kapital kojeg će uložiti u projekte koji omogućuju rast. Njihova sposobnost da prikupe kapital, bilo da je to putem interno skupljenih sredstava, banke ili ulagači, će jednom dijelom odrediti da li će se njihovi planovi rasta nastaviti.“ (Barringer, Ireland, 2010., str. 442)

Top 10 izazova rasta prema Hessu (2012):

1. Određivanje i održavanje strateškog fokusa.
2. Naučiti delegirati, upravljati i voditi.
3. Instaliranje i nadogradnja pravih procesa za osiguranje kvalitete i financijske kontrole.
4. Svakodnevno upravljanje gotovinom.
5. Uvođenje rigoroznog procesa zapošljavanja.
6. Tempirajte rast tako da on ne preplavi vas i vaše poslovanje.
7. Izgradnja profesionalne “obiteljske” kulture visoke odgovornosti.
8. Skaliranje prodaje i ljudi.
9. Naučiti živjeti s promjenama, greškama i potrebom za stalnim određivanjem prioriteta, poboljšanjem i nadogradnjom procesa i ljudi kako rasteš.
10. Izgradnja upravljačkog tima koji dobro radi zajedno.

## **2.4. Razlozi za rast**

Svako poduzeće želi postići rast. Rast je važan za dugoročni opstanak poduzeća jer pomaže u stjecanju imovine, privlačenju novih talenata i slično.

Prema D. Hessu (2012) kontinuirano poboljšanje je DNK rasta. Poboljšanje proizvoda ili usluge, načina na koji se proizvod ili usluga isporučuje kupcima i svake dodirne točke s klijentom nužni su za ostanak u poslovanju i razvoj poslovanja. Kontinuirana poboljšanja dovode do lojalnijih kupaca koji mogu biti najbolja reklama.

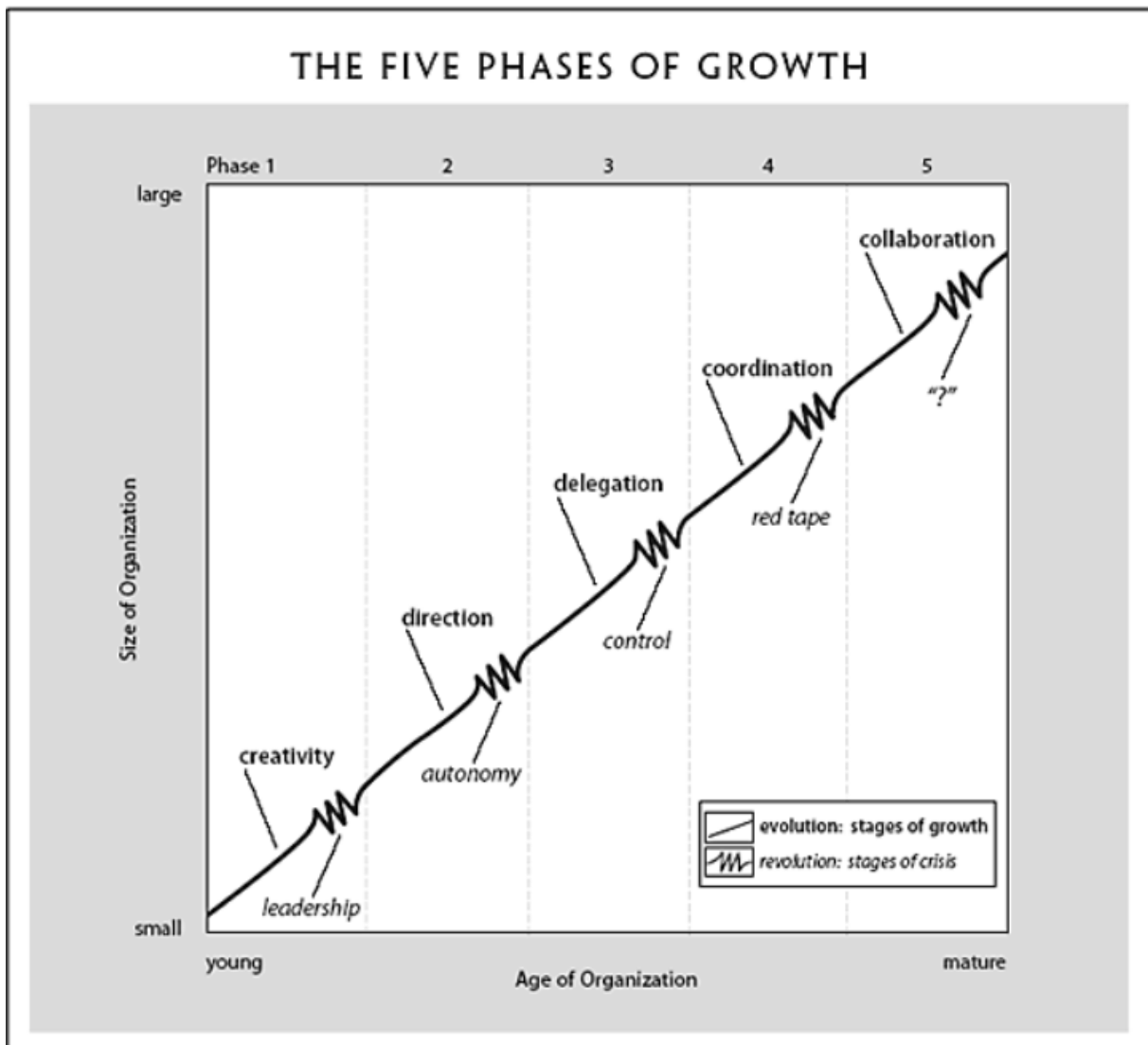
Prema Barringeru i Irelandu (2010) postoje šest osnovnih razloga za rast poslovanja:

- Ostvarivanje ekonomije obujma
- Ostvarivanje ekonomije opsega
- Tržišno vodstvo
- Utjecaj, moć i sposobnost preživljavanja
- Potreba da se prilagodi rastu ključnih kupaca
- Sposobnost da se privuku i zadrže talentirani zaposlenici

## **2.5. Greinerov model**

Greinerov model rasta razvio je Larry Greiner, 1972. godine. Model pokazuje različite faze kroz koje poduzeće prolazi da bi postigao rast i različite vrste kriza koje se mogu pojaviti tijekom procesa rasta. Dvije ključne komponente ovog modela su životni ciklus poduzeća te veličina poduzeća.

Slika 2: Greinerov model rasta



Izvor: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> (Pristupljeno: 26.4.2022.)

Greiner (1998.) naglašava da je svaka faza istodobno rezultat prethodne faze i uzrok sljedeće faze. Na primjer, evolucijski stil upravljanja u Fazi 3 je delegiranje, koje izrasta i postaje rješenje za zahtjeve za većom autonomijom u prethodnoj revoluciji Faze 2. Stil delegiranja korišten u Fazi 3 na kraju izaziva revolucionarnu krizu koju karakteriziraju pokušaji da se povrati kontrola nad različitošću stvorenom povećanjem delegiranja.

Za svaku fazu, menadžeri su ograničeni u onome što mogu učiniti ako se želi dogoditi rast. Na primjer, poduzeće koje doživljava krizu autonomije u fazi 2 ne može se vratiti u upravljanje direktivama za rješenje; mora usvojiti novi stil – delegiranje – kako bi krenuo naprijed.

## Faza 1: Kreativnost.

U fazi rođenja organizacije, naglasak je na stvaranju i proizvoda i tržišta. Sljedeće su karakteristike razdoblja kreativne evolucije:

- Osnivači tvrtke obično su tehnički ili poduzetnički orijentirani i općenito preziru upravljačke aktivnosti; njihova fizička i mentalna energija u potpunosti se apsorbiraju izradom i prodajom novog proizvoda.
- Komunikacija među zaposlenicima je česta i neformalna.
- Dugi radni sati nagrađeni su skromnim plaćama i obećanjem vlasničkih povlastica.
- Odluke i motivacija vrlo su osjetljivi na povratne informacije s tržišta; menadžment djeluje kako kupci reaguju.

Sve navedene individualističke i kreativne aktivnosti bitne su za pokretanje tvrtke. No kako poduzeće raste, upravo te aktivnosti postaju problem. Veća proizvodnja zahtijeva znanje o učinkovitosti proizvodnje. Povećanim brojem zaposlenika ne može se upravljati isključivo neformalnom komunikacijom, a novi zaposlenici nisu motivirani intenzivnom predanošću proizvodu ili organizaciji. Mora se osigurati dodatni kapital, a potrebne su nove računovodstvene procedure za financijsku kontrolu. Osnivači poduzeća su opterećeni neželjenim upravljačkim odgovornostima. Nedostaju im “stari dobri dani” i pokušavaju se ponašati kao u prošlosti. Pojavljuju se i postaju sve intenzivniji sukobi među djelatnicima i rukovoditeljima.

U ovom trenutku dolazi do krize vodstva, što je početak prve revolucije. Tko će izvući poduzeće iz krize i riješiti menadžerske probleme s kojima se suočava? Potreban je sposoban menadžer — onaj koji ima potrebno znanje i vještine za uvođenje novih poslovnih tehnika. Međutim, vlasnici poduzeća se često opiru zapošljavanju profesionalnog menadžera, iako su vjerojatno neprikladni za posao. Dakle, ovdje je prvi kritični izbor u razvoju organizacije: zaposliti profesionalnog menadžera koji je prihvatljiv osnivačima i koji može spojiti organizaciju.

## 2. faza: Smjer.

Poduzeća koja prežive prvu fazu postavljanjem sposobnog poslovnog menadžera obično kreću u razdoblje održivog rasta. Evo karakteristika ovog evolucijskog razdoblja:

- Uvodi se funkcionalna organizacijska struktura koja odvaja proizvodnju od marketinških aktivnosti, a poslovi postaju sve specijaliziraniji.
- Uvedeni su računovodstveni sustavi zaliha i nabave.
- Usvojeni su poticaji, proračuni i standardi rada.
- Komunikacija postaje sve formalnija i ne osobnija kako raste hijerarhija titula i pozicija.
- Novi menadžer i njegovi ili njezini ključni nadređeni preuzimaju većinu odgovornosti za uspostavljanje smjera; supervizori niže razine tretiraju se više kao funkcionalni stručnjaci nego kao samostalni menadžeri u donošenju odluka.

Iako nove tehnike direktiva učinkovitije usmjeravaju energiju zaposlenika u rast, one s vremenom postaju neprikladne za kontrolu raznolikije i složenije organizacije. Zaposlenici na nižim razinama su ograničeni glomaznom i centraliziranom hijerarhijom. Došli su do više izravnih znanja o tržištu i potrebama kupaca nego njihovi čelnici na vrhu; posljedično, osjećaju se rastrganima između slijeđenja procedura i samostalnog preuzimanja inicijative.

Dakle, druga revolucija izlazi iz krize autonomije. Rješenje koje je usvojila većina tvrtki je prelazak na više delegiranja. Ipak, menadžerima najviše razine koji su prethodno bili uspješni u usmjeravanju teško je prepustiti odgovornost menadžerima niže razine. Menadžeri niže razine nisu navikli sami donositi odluke. Kao rezultat toga, osnivači se tijekom ovog revolucionarnog razdoblja pridržavaju se centraliziranih metoda, dok zaposlenici niže razine postaju razočarani i napuštaju organizaciju.

Faza 3: Delegiranje.

Sljedeća era rasta razvija se iz uspješne primjene decentralizirane organizacijske strukture. Pokazuje sljedeće karakteristike:

- Puno veću odgovornost imaju upravitelji pogona i tržišnih područja.
- Profitni centri i bonusi služe za motiviranje zaposlenika.

- Najviši rukovoditelji u sjedištu ograničavaju se na upravljanje po iznimkama na temelju periodičnih izvješća s terena.
- Uprava se često koncentrira na stjecanje vanjskih poduzeća koja se mogu povezati s drugim decentraliziranim jedinicama.
- Komunikacija s vrha je rijetka i obično se odvija putem dopisivanja, telefona ili kratkih posjeta terenskim lokacijama.

Faza delegiranja omogućuje tvrtkama da se šire uz pomoć povećane motivacije menadžera na nižim razinama. Menadžeri u decentraliziranim organizacijama, koji imaju veći autoritet i poticaje, sposobni su prodrijeti na veća tržišta, brže reagirati na potrebe kupaca te razviti nove proizvode.

Međutim, na kraju se pojavljuje ozbiljan problem, budući da najviši rukovoditelji osjećaju da gube kontrolu nad vrlo raznolikim terenskim operacijama. Samostalni terenski menadžeri radije vode svoje aktivnosti bez koordinacije planova, novca, tehnologije i osoblja s ostatkom organizacije.

Ubrzo, organizacija pada u krizu kontrole. Revolucija faze 3 je u tijeku kada najviši menadžment nastoji vratiti kontrolu nad tvrtkom kao cjelinom. Neki timovi najvišeg rukovodstva pokušavaju se vratiti na centralizirano upravljanje, što obično ne uspije zbog novog velikog opsega poslovanja organizacije. One tvrtke koje idu naprijed pronalaze novo rješenje u korištenju posebnih tehnika koordinacije.

Faza 4: Koordinacija.

Razdoblje evolucije u fazi koordinacije karakterizira korištenje formalnih sustava za postizanje veće koordinacije i preuzimanje odgovornosti za pokretanje i upravljanje tim novim sustavima od strane najviših rukovoditelja. Na primjer:

- Decentralizirane jedinice su spojene u grupe proizvoda.
- Formalni postupci planiranja su uspostavljeni i intenzivno se revidiraju.



- Brojni članovi osoblja angažirani su i smješteni u sjedištu kako bi pokrenuli programe kontrole i pregleda na razini cijele tvrtke za linijske menadžere.
- Kapitalni izdaci pažljivo se vagaju i raspodjeljuju u cijeloj organizaciji.
- Svaka grupa proizvoda tretira se kao investicijski centar gdje je povrat na uloženi kapital važan kriterij za raspodjelu sredstava.
- Određene tehničke funkcije, poput obrade podataka, centralizirane su u sjedištu, dok dnevne operativne odluke ostaju decentralizirane.
- Dioničke opcije i dijeljenje dobiti u cijeloj tvrtki koriste se za poticanje zaposlenika da se identificiraju s organizacijom u cjelini.

Svi ovi novi sustavi koordinacije pokazali su se korisnima za postizanje rasta kroz učinkovitiju alokaciju ograničenih resursa tvrtke. Sustavi potiču voditelje na terenu da gledaju dalje od potreba svojih lokalnih jedinica. Iako ti menadžeri još uvijek imaju veliku odgovornost u donošenju odluka, oni moraju naučiti pažljivije opravdavati svoje postupke vodeći računa o ciljevima tvrtke u cjelini.

Međutim, stvara se i dalje nedostatak povjerenja, između top menadžmenta, srednjeg menadžmenta i djelatnika. Mnogi uvedeni sustavi i programi prestaju biti korisni, zbog birokratizacije. Srednji menadžment sve više zamjera onima koji nisu upoznati s lokalnim uvjetima. A zaposlenici se, sa svoje strane, žale na nekooperativne i neinformirane resorne menadžere. Zajedno, obje skupine kritiziraju birokratski sustav koji je evoluirao. Postupci imaju prednost u odnosu na rješavanje problema, a inovacija se smanjuje. Ukratko, organizacija je postala prevelika i složena da bi se njome upravljalo kroz formalne programe i krute sustave.

Faza 5: Suradnja.

Posljednja vidljiva faza naglašava snažnu međuljudsku suradnju u pokušaju prevladavanja birokratske krize. Tamo gdje se fazom 4 upravljalo kroz formalne sustave i procedure, faza 5 naglašava spontanost u upravljanju kroz timove i vješto suočavanje s međuljudskim razlikama. Društvena kontrola i samodisciplina zamjenjuju formalnu kontrolu. Ovaj prijelaz

posebno je težak za stručnjake koji su kreirali sustave koordinacije, kao i za srednji menadžment koji se za odgovore oslanjao na formalne metode.

Evolucija se temelji se fleksibilnijem pristupu upravljanju. Evo njezinih karakteristika:

- Fokus je na brzom rješavanju problema kroz timsko djelovanje.
- Timovi se kombiniraju po funkcijama za rješavanje specifičnih zadataka.
- Stručnjaci osoblja u stožeru su smanjeni u broju, preraspoređeni i kombinirani u interdisciplinarne timove koji se savjetuju s terenskim jedinicama, a ne izravno.
- Struktura matričnog tipa često se koristi za okupljanje pravih timova za odgovarajuće probleme.
- Formalni kontrolni sustavi su pojednostavljeni i kombinirani u jedinstvene višenamjenske sustave.
- Često se održavaju konferencije ključnih menadžera kako bi se usredotočili na velike probleme.
- Edukacijski programi služe za osposobljavanje menadžera u vještinama ponašanja za postizanje boljeg timskog rada i rješavanja sukoba.
- Informacijski sustavi u stvarnom vremenu integrirani su u svakodnevne procese donošenja odluka.
- Ekonomske nagrade više su usmjerene na timski učinak nego na individualna postignuća.
- Eksperimentiranje s novim praksama potiče se u cijeloj organizaciji.

Što će biti revolucija kao odgovor na ovu fazu evolucije? Mnoge velike američke tvrtke sada su u fazi evolucije, pa je odgovor kritičan. Iako postoji malo jasnih dokaza o ishodu, pretpostavlja se da revolucija koja proizađe iz sljedeće krize će se usredotočiti na psihološku zasićenost zaposlenika koji rastu emocionalno i fizički iscrpljeni od intenziteta timskog rada i velikog pritiska za inovativnim rješenjima.

Greiner (1998) smatra da će se revolucija Faze 5 riješiti kroz nove strukture i programe koji omogućuju zaposlenicima da se povremeno odmaraju, razmišljaju i revitaliziraju. Postoje čak

poduzeća s dvojakom organizacijskom strukturom: strukturom navika za obavljanje svakodnevnog posla i reflektivnom strukturom za poticanje nove perspektive i osobnog bogaćenja. Zaposlenici bi se mogli kretati naprijed-natrag između dvije strukture dok se njihova energija raspršuje i puni gorivom.

Greiner (1998) navodi da je jedna europska organizacija implementirala upravo takvu strukturu. Pet reflektirajućih grupa uspostavljeno je izvan uobičajene strukture tvrtke u svrhu kontinuiranog vrednovanja pet aktivnosti zadataka osnovnih za organizaciju. Grupe podnose izvještaj izravno izvršnom direktoru, iako se njihovi nalazi objavljuju u cijeloj organizaciji. Članstvo u svakoj grupi uključuje sve razine i funkcije u tvrtki, a zaposlenici se rotiraju kroz grupe svakih šest mjeseci.

Drugi konkretni primjeri koji su sada u praksi uključuju davanje odmora za zaposlenike, premještanje menadžera na i izvan radnih mjesta, uspostavljanje četverodnevno radnog tjedna, osiguravanje sigurnosti posla, izgradnju fizičkih objekata za opuštanje tijekom radnog dana, prelaska na duže godišnje odmore i fleksibilnije radno vrijeme.

### **3. Organski rast i strategije organskog rasta**

Prema Youlandu (2019), organski poslovni rast vezan je uz rast prirodnih sustava i organizama, društava i gospodarstava, kao dinamičan organizacijski proces, koji je za širenje poslovanja obilježen povećanjem proizvodnje, proširenjem baze kupaca ili razvojem novih proizvoda. To je interni rast ostvaren pomoću organskih strategija rasta. Oslanja se na svoje vlastite snage i resurse.

Ostvarivanjem organskog rasta poslovanja znači da je tvrtka uspješno povećala proizvodnju i prodaju koristeći resurse koje već ima na raspolaganju. Kada poduzeće izabere organski rast, ono pokušava poboljšati i maksimizirati rast iznutra, ne koristeći vanjska sredstva. Zbog toga se i zove „organski“ jer koristi resurse koje poduzeće već ima na raspolaganju i koristi ih za postizanje prirodnog rasta tijekom vremena.

Prema Barringeru i Irelandu(2010), organske strategije rasta su:

**Razvoj novog proizvoda**

**Druge strategije vezane za proizvod**

**Međunarodno proširenje**

#### **3.1. Razvoj novog proizvoda**

Razvoj novog proizvoda predstavlja dizajniranje, proizvodnju i prodaju novih proizvoda ili usluga kao način povećanja prihoda firme i njene profitabilnosti. U mnogim brzorastućim privrednim granama, razvoj novih proizvoda je konkurentska neophodnost. Iako razvoj novih proizvoda može rezultirati značajnim doprinosima, to je veoma rizična strategija. Ključ je u tome da da novi proizvodi koji se razvijaju budu inovativni, a ne samo verzije već postojećih proizvoda i da takvi izlaze na ionako pretrpano tržište. Kada se razvoj novog proizvoda uspješno provede, tada postoji ogroman potencijal za rast i razvoj jer uspješni novi proizvodi

osiguravaju dovoljan priljev novca za financiranje aktivnosti poduzeća, kao i za razvoj novih proizvoda.

Ključne aktivnosti za razvoj novog proizvoda ili usluge prema Barringeru i Irelandu (2010) su:

- **Pronaći potrebu i zadovoljiti je.**

Najuspješniji proizvodi su oni koji zadovoljavaju potrebu koja je trenutno nezadovoljena. Trebalo bi izbjegavati zasićena tržišta.

- **Razviti proizvode koji stvaraju dodatnu vrijednost.**

Pored pronalaska i zadovoljenja potrebe, najuspješniji su oni proizvodi koji za kupca stvaraju dodatnu vrijednost.

- **Dobro uskladiti kvalitetu i cijenu.**

Svaki proizvod predstavlja ravnotežu između kvalitete i cijene. Ukoliko kvaliteta i cijena proizvoda nisu kompatibilni, proizvod bi mogao propasti i imati male šanse za oporavak. Kupci su spremni prihvatiti veće cijene za proizvode bolje kvalitete a spremni su prihvatiti i lošiju kvalitetu za nižu cijenu.

- **Fokusirati se na specifično ciljano tržište**

Svaki novi proizvod ili usluga bi trebali biti usmjereni na specifično ciljano tržište. Ovaj nivo specifičnosti pruža inovativnoj poduzetničkoj firmi priliku za sprovođenje fokusirane promotivne kampanje i odabir odgovarajućih dobavljača. Stanovište „to je dobar proizvod, naći će se neko ko će ga kupiti“ predstavlja veoma naivan način poslovanja koji obično vodi neuspjehu.

- **Provoditi neprekidne analize izvodljivosti**

Analizu izvodljivosti i istraživanje tržišta ne treba zanemariti ni kad se lansira novi proizvod ili usluga. Prvobitnu reakciju tržišta treba testirati na fokus grupama ili anketama, na osnovu čega treba napraviti odgovarajuće prilagodbe.

Vrlo visok postotak (75-96%) svih lansiranja novih proizvoda i usluga ne uspijeva. Jedan od ključnih razloga je neadekvatna priprema novog proizvoda za izlazak na tržište.

Prema Youlandu (2019) strategija razvoja proizvoda je ujedno strategija koju većina organizacija koristi za rast. Ako organizacija nastoji rasti nuđenjem novih proizvoda ili usluga svojim trenutnim kupcima ili tržišnoj bazi, ona će slijediti strategiju razvoja proizvoda. Iako je ovo uobičajena strategija, zahtijeva neuobičajenu vještinu u razvoju i lansiranju novih proizvoda. Važno je napomenuti da ne postoji široko rasprostranjeno slaganje među stručnjacima za inovacije je li bolje prvo slijediti razvoj tržišta, a zatim razvoj proizvoda, ili je razvoj proizvoda prirodiji put rasta. Većina organizacija nastavlja s razvojem proizvoda prije nego što se upusti u razvoj tržišta, ako ga uopće nastavi, ali obično s manje sjajnim rezultatima. Uspjeh s trenutnom generacijom proizvoda i usluga često dovodi do veličanja prošlosti, preokupacije sadašnjošću i zanemarivanja budućnosti. Bez obzira koliko inovativan bio novi proizvod danas, sutra se može pretvoriti u „robu“. Strategija razvoja proizvoda detaljnije će biti obrađena u 3.4.3. poglavlju.

## **3.2. Druge strategije vezane za proizvod**

Prema Barringeru i Irelandu (2010), pored razvoja novih proizvoda ili usluga, poduzeća mogu osigurati rast i putem poboljšanja postojećih proizvoda ili usluga, zauzimanja većeg dijela tržišta sa postojećim proizvodom ili uslugom ili provođenjem strategije proširenja proizvodne linije.

### *3.2.1 Strategija razvoja postojećih proizvoda*

Koristeći strategiju razvoja postojećih proizvoda poduzeće povećava svoje prihode. Ekonomičnije je nego razvoj novog proizvoda. Inovacijama poduzeće razvija svoj postojeći proizvod, poboljšava njegove karakteristike te mu produžuje njegov životni ciklus. Razvojem postojećeg proizvoda povećava se i vrijednost i cijena proizvoda i/ili usluge.

### 3.2.2. Strategija proboja tržišta

Pod zauzimanjem većeg dijela tržišta sa postojećim proizvodom ili uslugom podrazumijeva se aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se povećala prodaja proizvoda ili usluge putem većih marketinških napora ili putem povećanja proizvodnih kapaciteta i efikasnosti. Povećanje tržišnog udjela proizvoda se obično postiže povećanjem troškova promocije, promotivnim prodajama, snižavanjem cijena, ili povećanjem prodajne moći.

Do povećanja tržišnog udjela može se doći uslijed povećanja kapaciteta ili efikasnosti, što firmi dozvoljava da ima veći obujam proizvoda i usluga koje će prodavati ili nuditi. U kontekstu proizvodnje, povećanje proizvodnog kapaciteta se može desiti uslijed proširenje postrojenja i opreme ili putem angažiranja druge kompanije u dijelu proizvodnog procesa, odnosno *outsourcinga*.

Prema Youlandu (2019), najjednostavniji i naizgled najbezrizičniji put do rasta je fokusiranje na postojeće proizvode/usluge/poslovne modele koji se prodaju postojećim kupcima. Ovo je strategija prodora na tržište i usmjerena je na nastavak rasta temeljnog poslovanja. Većina tvrtki podcjenjuje potencijal rasta svojeg osnovnog poslovanja i ne uspijeva iskoristiti sav njegov rast, tako da postoji razumno obrazloženje za provođenje strategije prodora na tržište. Bit strategije može se svesti na pet izbora: Koja je naša pobjednička težnja? Gdje ćemo igrati? Kako ćemo pobijediti? Koje sposobnosti trebamo imati? Koje sustave upravljanja trebamo imati da podrže naše izbore? Za svaki od ovih izbora postoji nekoliko alata koji mogu pomoći pri donošenju informiranih odluka. Načelo 80/20 jedna je od velikih istina poslovanja i mnogih drugih područja. Ovo načelo tvrdi da je manjina uzroka, inputa ili truda obično dovela do većine rezultata, izlaza ili nagrada, i obrnuto. Potrebno je utvrditi tko su 20 posto kupaca koji čine 80 posto profita i razumjeti njihove rastuće potrebe i držati ih zadovoljnima. Slično tome, 80 posto dobiti ostvaruje 20 posto proizvoda.

### 3.2.3. Strategija proširenja proizvodnih linija

Proširenje proizvodnih linija podrazumijeva ili stvaranje novih verzija proizvoda kako bi se privukla drugačija klijentela ili proizvodnju srodnih proizvoda koji će se prodavati istoj klijenteli. Na primjer, kompanija može proizvesti poboljšanu verziju svog jako jeftinog

proizvoda a zatim i drugu verziju istih proizvoda koja će predstavljati vrhunac te linije i privlačiti drugačiju klijentelu. Ova strategija omogućava kompaniji da uzme jedan proizvod i proširi ga na nekoliko proizvoda bez stvaranja značajnijih dodatnih troškova razvoja.

#### 3.2.4. Geografsko proširenje

Prema Barringeru i Irelandu (2010) geografsko proširenje je još jedna interna strategija rasta. Mnoga poduzeća rastu jednostavnim širenjem sa svoje originalne lokacije na druge geografske lokacije. Najučestalija je kod maloprodajnih trgovina. Naprimjer, malo poduzeće koje ima uspješnu maloprodajnu trgovinu na jednoj lokaciji se može proširiti tako što će otvoriti i drugu trgovinu u obližnjoj zajednici.

Za uspješno geografsko širenje ključno je:

- Uspješno poslovati na prvobitnoj lokaciji
- Uspostaviti zakonitost poslovnog koncepta na novim lokacijama
- Ne izolirati nove lokacije

### 3.3. Međunarodno proširenje

Jedan od čestih oblika geografskog širenja i rasta poduzetničkih poduzeća je međunarodno širenje poslovanja, ekspanzija poduzeća na međunarodno tržište. Međunarodno proširenje je poslovanje poduzeća na stranom tržištu. Poduzeće osvajanjem novih tržišta jača svoje poslovanje. Internacionalizacijom se osim postizanja rasta, nastoji postići i troškovna učinkovitost. Internacionalizacija se sastoji od dvaju tzv. *push* i *pull* čimbenika. Push ili istisni čimbenici su oni koji imaju utjecaj na poduzeće da napusti domaće tržište koje je zasićeno pa je poduzeće prisiljeno pronaći nova tržišta gdje će postići određene ciljeve. Ti čimbenici mogu biti: nestabilna politička struktura, ekonomska kriza, pad BDP-a, visok porez na dobit i sl. Pull ili privlačni čimbenici su oni koji privlače poduzeća koji su prepoznala priliku za rast i ostvarenje profita na drugim tržištima. (Knežević i Wach, 2014., str. 86)



Prema Berringeru i Irelandu(2010) najvažnije stvari koje bi poduzetnička poduzeća trebala razmotriti kod ostvarivanja rasta međunarodnim proširenjem su:

- Procjena pogodnosti poduzeća za rast putem međunarodnih tržišta
- Strategije ulaska na strano tržište
- Prodaja na inozemnom tržištu

Prema Youlandu (2019) najčešći primjer razvoja tržišta je širenje postojećih ili modificiranih proizvoda u nove regije. Regije u razvoju, uključujući Kinu i druge azijske zemlje, obično su atraktivna ciljna područja jer njihovi potrošači postaju sve imućniji. Druga varijanta strategije geografskog širenja je fokusiranje na 2,7 milijardi ljudi u zemljopisnim područjima u razvoju na dnu socioekonomske piramide. Afrika se pojavljuje kao tržište velikog rasta nakon što je godinama bila uglavnom ignorirana.

### **3.4. Ansoffova matrica rasta**

Ansoffova matrica prikazuje moguće načine i pravce rasta poduzeća. „Ansoffova matrica je alat koji može pomoći rukovoditeljima i trgovcima u organizaciji razumjeti kako mogu rasti i osmisliti strategije za ostvarivanje većeg rasta. Matrica kombinira prodor na tržište, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diverzifikaciju, što su sve alternative rasta koje organizacija može koristiti za učinkovito povećanje doseg na drugim tržištima ili povećanje ponude proizvoda. Svaka od ovih strategija dolazi s određenom razinom rizika u provedbi koju čelnici organizacije mogu procijeniti prije nego što krenu naprijed u korištenju strategije.“ (Ansoff Matrix: Definition, Strategies and HoW To Use. Indeed. Dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/ansoff-matrix> [pristupljeno: 15.6.2022.]

Ansoffovu matricu razvio je Harry Igor Ansoff, a prvi put ju je objavio u Harvard Business Review 1957. u članku pod naslovom "Strategije za diverzifikaciju". Omogućio je

generacijama marketinških stručnjaka i poslovnih čelnika brz i jednostavan način razmišljanja o načinima rasta i rizicima rasta, koji svaki od načina rasta nosi sa sobom.

Slika 3: Ansoffova matrica rasta



Izvor: Prema Bertonecelu(2006.) Akvizicije, str. 7

#### 3.4.1. Prodor na tržište

Kao što smo već spomenuli prodor na tržište ili strategija proboja tržišta je najjednostavniji i najmanje rizičan put do rasta je usredotočiti se na postojeće proizvode i usluge koji se prodaju postojećim kupcima. Poduzeće teži povećanju prodaje svojih sadašnjih proizvoda na sadašnjim tržištima kroz agresivniju promociju i distribuciju. Ovo je strategija prodora na tržište i usmjerena je na nastavak rasta osnovne djelatnosti. Većina tvrtki podcjenjuje

potencijal rasta svog temeljnog poslovanja i ne uspijeva iskoristiti sav njegov rast, tako da postoji razumno obrazloženje za provođenje strategije prodora na tržište.

U jednom trenutku, rast u osnovnom poslovanju počinje usporavati i potrebno je razmišljati o drugim načinima i pravcima rasta.

#### *3.4.2. Razvoj tržišta*

Razvoj tržišta uključuje ponudu postojećih proizvoda ili usluga novim kupcima. Novi kupci mogu biti u različitim tržišnim segmentima za nove ili postojeće upotrebe trenutnih proizvoda ili u novim geografskim područjima. Strategija razvoja tržišta sljedeća je najmanje rizična jer ne zahtijeva značajna ulaganja u istraživanje i razvoj ili razvoj proizvoda. Umjesto toga, omogućuje menadžerskom timu da iskoristi postojeće proizvode i izvede ih na drugo tržište. Pristupi uključuju opsluživanje različitim segmentima kupaca ili ciljanom demografskom skupinom, regionalno širenje i međunarodnu ekspanziju. (Horvat, Perković i Trojak, 2012., str. 62). Pri korištenju ove strategije, u obzir se moraju uzeti svi čimbenici koji su vezani uz razvoj, stagnaciju ili čak krizu pojedinog tržišta, zatim razinu konkurentnosti između poduzeća prisutnih na tržištu, dostupnost izvora sirovina i sl. te je potrebno kvalitetno i opširno istražiti novo tržište. Ova je strategija posebno uspješna kada su ključne kompetencije vezane za specifičan proizvod, a ne za postojeće kupce odnosno potrošače (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 241).

Druga metoda razvoja tržišta je pronaći nove namjene za postojeće proizvode. Soda bikarbona klasičan je primjer jednostavnog proizvoda koji se proširio na bezbroj novih primjena.

#### *3.4.3. Razvoj proizvoda*

Prema Horvat, Perković i Trojak (2012), u strategiji razvoja proizvoda, poduzeće pokušava stvoriti nove proizvode i usluge usmjerene na svoja postojeća tržišta kako bi postigla rast. To uključuje proširenje asortimana proizvoda koji je dostupan na postojećim tržištima. Opcija zahtijeva nova menadžerska znanja i vještine, sposobne i visokoobrazovne timove. Potrebno je investiranje u ljudske potencijale, marketing i tehnologiju. Između ostalog, potrebno je i restrukturiranje sustava strateškog planiranja. Za razliku od strategije razvoja tržišta,

organizacija kod razvoja proizvoda usmjerava ključne kompetencije prema specifičnim kupcima odnosno potrošačima, a ne prema specifičnim proizvodima (Sikavica, Šiber i Vokić, 2008., str. 241).

Strategija razvoja proizvoda je široko definirana kao razvoj novih proizvoda ili usluga koje će se prodavati postojećim kupcima. Ovo je također strategija rasta koju organizacije najčešće koriste.

Kada govorimo o proizvodima, ne mislimo samo na opipljive, fizičke proizvode. Proizvodi mogu biti materijalni, fizički proizvodi, ili također nematerijalne usluge ili ideje. Novi proizvodi se lansiraju kroz procese, odnosno kombinaciju koraka, aktivnosti, odluka, ciljeva itd. koji će proizvesti nove proizvode.

Proces razvoja novog proizvoda obično uključuje sljedeće korake (David Youland, 2019., str. 140):

1. Identifikacija i odabir mogućnosti
2. Generiranje koncepta
3. Evaluacija koncepta / projekta
4. Razvoj proizvoda/usluge (tehnički i marketinški zadaci koji se rade paralelno)
5. Lansiranje proizvoda/usluge na tržište

Novi proizvodi koji nude minimalnu prednost kupcima obično su neuspješni, dok proizvodi s superiornom vrijednošću imaju visoke stope uspjeha u komercijalizaciji. Uspješan razvoj novih proizvoda nije rezultat korištenja samo jedne prakse razvoja novih proizvoda, već učinkovitijeg korištenja više njih.

#### *3.4.4. Diverzifikacija*

Najkontroverzniji put do rasta je usredotočiti se na razvoj novih proizvoda ili usluga koje se prodaju novim kupcima. To se također može proširiti na nove poslovne modele. Ako organizacija želi rasti nudeći nove proizvode, usluge ili poslovne modele novim kupcima ili novim tržišnim segmentima, slijedi strategiju diverzifikacije. Smatra se da je ovaj put ispunjen najvećim rizikom, ali može donijeti i najveću nagradu. Ova strategija se također naziva probojnom inovacijom, ili u nekim slučajevima, tehnološkim diskontinuitetom. Ovu

vrstu inovacije također ćemo nazvati inovacijom poslovnog modela. Probojna inovacija donosi u svijet nešto istinski novo što predstavlja izrazito odstupanje od postojećih tehnologija ili oblika. To je također strategija koju većina organizacija izbjegava zbog percipiranog visokog rizika. Prema studiji NewProd, projekti "step out" (oni koji se usredotočuju na strana tržišta) koji nemaju ni marketinšku ni tehnološku polugu imaju stopu neuspjeha od 77 posto, što naravno čini menadžere neodlučnim da nastave s takvim projektima (David Youland, 2019., str. 151). Kvadrat u matričnom prikazu koji označava ovu strategiju često se naziva „ćelijom samoubojstva“ budući da su potrebna velika znanja i samo jedna pogreška može negativno utjecati na cjelokupno poslovanje (Horvat, Perkov i Trojak, 2012., str. 63). Diverzifikacijom organizacija pokušava povećati svoj tržišni udio uvođenjem novih ponuda na nova tržišta. Potrebni su i razvoj proizvoda i tržišta. Strategija diverzifikacije može biti strategija organskog rasta, ali može biti i strategija anorganskog rasta. Top menadžment odlučit će se na ovu stratešku opciju ako je visoki rizik pokriven još većim profitom.

### **3.5. Prednosti i nedostaci organskog rasta**

Glavna prednost organskog rasta je to što pomaže tvrtkama da se usredotoče na svoje ključne kompetencije i izbjegnu zamke kulturoloških sukoba i različitih sustava vrijednosti. Osim toga, organski rast je prirodan kao što je ranije spomenuto, što znači da se menadžment tvrtke može osjećati ugodno u vezi s izgledima za rast radeći ono u čemu su dobri. Svaka tvrtka voli vidjeti rast - to je pokazatelj potencijalnog uspjeha i da stvari funkcioniraju unutar organizacije. Organski rast ima svoje i prednosti i nedostatke.

Prednosti organskog rasta Barringeru i Irelandu(2010) su:

**Ujednačen rast.** Firma koja ima ujednačen rast može se kontinuirano prilagođavati promjenama okruženju i vremenom doradivati svoju strategiju. Nasuprot njima, firme koje se preko noći udvostruče putem spajanja ili preuzimanja moraju se mnogo više angažirati u datom trenutku.

**Omogućava maksimalnu kontrolu.** Interne strategije rasta dozvoljavaju firmi da provodi kontrolu nad kvalitetom svojih proizvoda i usluga tokom procesa rasta. Nasuprot tome, firme koje rastu kroz suradničke forme rasta, kao što su alijanse/savezi i zajednička poduzeća, funkcije nadgledanja moraju dijeliti sa svojim poslovnim partnerima.

**Očuvanje organizacijske kulture.** Od firme koje naglašavaju interni rast se ne traži da svoje organizacijske kulture stapaju sa drugim organizacijama. Kao rezultat toga, poduzeće može rasti pod okriljem jasne i jedinstvene korporativne kulture.

**Ohrabruje interno poduzetništvo.** Firme koje koriste interne strategije rasta traže nove ideje unutar samog poduzeća radije nego od vanjskih interesnih grupa. Ovakav pristup stvara pogodnu klimu za interno poduzetništvo i inovaciju.

**Dozvoljava firmama da se promoviraju iznutra.** Firme koje naglašavaju interne strategije rasta imaju prednost da se mogu promovirati unutar svojih vlastitih organizacija. Mogućnost promoviranja unutar firme je snažan alat za motiviranje zaposlenih.

Nedostaci organskog rasta prema Barringeru i Irelandu(2010) su:

**Spor oblik rasta.** U nekim privrednim granama, ujednačen pristup rastu ne dozvoljava da dovoljno brzo razvije konkurentnu ekonomiju obujma. Također, u nekim privrednim granama, za firme ne bi bilo moguće da razviju dovoljno resursa kako bi ostale konkurentne. Za ove privredne grane je karakterističan visok nivo aktivnosti spajanja i preuzimanja.

**Potreba za razvojem novih resursa.** Neke interne strategije rasta, kao što je razvoj novog proizvoda, zahtijevaju od firme da bude inovativna i da razvija nove resurse. Iako interne inovacije imaju mnoge pozitivne osobine, obično se radi o sporoj, skupoj i riskantnoj strategije.

**Ulaganja u propale se teško nadoknađuju.** Interne strategije rasta, kao što je razvoj novog proizvoda, nose sa sobom rizik da se novi proizvod ili usluga neće dobro prodavati, što otežava povrat sredstava koje je firma uložila u njihov razvoj.

**Povećanje kapaciteta privredne grane.** Neke interne strategije rasta povećavaju kapacitete privredne grane, što na kraju uvjerljivo može dovesti do smanjenja profitabilnosti te privredne grane. Naprimjer, lanac restorana koji raste putem geografskog širenja mogao bi

smanjiti profitabilnost privredne grane ako bi kontinuirano otvarao nove restorane na već pretrpanom tržištu.

### **3.6. Istraživanje o organskom rastu**

Rano spominjanje "organskog rasta" pojavilo se u knjizi *The Soul of Japan* iz 1899. Inazo Nitobe. Organski rast se razvija u novi koncept unutar marketinga društvenih medija 21. stoljeća. Društvene mreže također imaju organski rast u smislu sljedbenika i društvene prisutnosti.

Organski rast ključan je za budućnost tvrtki. Prema rezultatima ankete McKinseyjevog globalnog istraživanja (*Mastering three strategies of organic growth*. McKinsey. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/mastering-three-strategies-of-organic-growth> [Pristupljeno: 5.5.2022.]), najbolje tvrtke slijede više od jednog puta kako bi postigle rast. Ne postoji jedinstvena formula za postizanje organskog rasta. Zapravo, rezultati istraživanja na tu temu sugeriraju da tvrtke koje ostvaruju najveći rast slijede različite puteve.

Pogled na cijene dionica 550 američkih i europskih tvrtki tijekom 15 godina otkrio je da su, za sve razine rasta prihoda, tvrtke s više organskog rasta generirale veće povrate dioničara od onih čiji se rast više oslanjao na akvizicije.

Baš kao što postoji više strategija za rast, postoji više načina na koje tvrtke mogu nadmašiti druge. U McKinseyjevom istraživanju identificirana skupinu tvrtki s najvećim rastom izvještavaju o različitim strategijama kako su tamo dospjeli.

U cjelini, rezultati sugeriraju da je visok rast najčešće povezan sa strategijama koje se temelje na dimenzijama stvaranja i izvedbe. No, tvrtke koje slijede višestruke pristupe najvjerojatnije će uspjeti potaknuti organski rast: 44 posto ispitanika s najvećim rastom izvijestilo je o korištenju više od jedne strategije rasta. Međutim, sve višedimenzionalne tvrtke ne pokreću rast jednako kroz svaku strategiju.

## Sposobnosti koje pokreću rast u digitalnom dobu

Prema rezultatima istraživanja, čini se da su najuspješnije tvrtke svladale neke ključne vještine, bez obzira na strategiju rasta koju provode. Ispitanici su anketirani za devet vrsta poslovnih sposobnosti i odgovarajućih vještina tvrtki u svakoj od njih. Dvije sposobnosti koje ispitanici s najvećim rastom najčešće navode, na sva tri puta rasta, su brendiranje, razvoj ispravnog načina razmišljanja i organizacijske kulture (Slika 7).

Slika 4: Sposobnosti koje postoje u organizaciji ispitanika

**Sposobnosti koje postoje u organizacijama ispitanika,<sup>1</sup>**  
% ispitanika s najvećim rastom,<sup>2</sup> prema primarnoj strategiji rasta

	Ulaganje	Kreiranje	Bolji učinak
Mind-sets, organizacijska kultura	68	75	68
Branding	65	72	73
Alokacija resursa	64	61	67
Iskustvo kupca	55	54	62
Razvoj proizvoda, usluga	52	62	48
Prodaja	49	57	62
Organizacijski procesi	45	49	45
Uvidi kupaca	44	53	51
Podaci, analitika	33	43	35

<sup>1</sup>Ispitanici su upitani o 44 različite vještine, u 9 kategorija navedenih ovdje, i slažu li se ili ne slažu da svaka od njih opisuje njihove organizacije. Ova analiza uključuje samo ispitanike koji se slažu ili u potpunosti slažu sa svakom vještinom u svakoj kategoriji.

<sup>2</sup>Poduzeća s najvećim rastom su ona koja su u posljednje 3 godine, prema mišljenju ispitanika, povećale stope organskog rasta za najmanje 4 posto iznad tržišne i čiji se rast više može pripisati komercijalnoj uspješnosti nego tržišnoj snazi.

Izvor: Prijevod autora. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/mastering-three-strategies-of-organic-growth> [Pristupljeno: 5.5.2022.]



Kao odgovor na izazove koje su otkrili rezultati ankete, evo nekoliko koraka koje rukovoditelji i njihova poduzeća mogu poduzeti kako bi potaknuli organski rast u digitalnom dobu:

Svaki program rasta mora započeti s davanjem prioriteta posebno organskom rastu, a ne samo rastu općenito. Iako se čelnici suočavaju sa značajnim pritiscima i prioritetima, od problema s troškovima do regulatornih pitanja, menadžeri, koji organski rast stavljaju kao prioritet mogu dovesti svoje poslovanje do boljeg rasta.

Prema McKinsey istraživanju, napredna analitika igra odlučujuću ulogu u pokretanju rasta. No, mali broj ispitanika navodi analitičke sposobnosti u svojim organizacijama, možda zbog nedostatka prepoznavanja vrijednosti analitike ili nedostatka spremnosti za ulaganje u nju.

Iako tehnologija igra važnu ulogu u poboljšanju poslovnih sposobnosti, tvrtke ne mogu zanemariti način na koji njihovi ljudi rade. Poticanje zaposlenika da rade na agilnije načine može omogućiti poduzećima da rekonfiguriraju svoju strategiju, resurse i organizaciju, tako da mogu uspjeti u okruženju koje se brzo mijenja. Tvrtke mogu poticati agilne načine rada, podržane kulturom kontinuiranog učenja i poboljšanja, uspostavljanjem metrike učinka koji su orijentirani na akciju i kroz davanja poticaja zaposlenicima za brži rad.

## 4. Empirijski dio rada

U ovom dijelu prikazati će se dvije tvrtke, koje su organski rasle i kroz takav rast osigurale sigurno, stabilno i profitabilno poslovanje. To su tvrtka Grad-Export i Victus Grupa.

### 4.1. Grad-Export d.o.o.

Primjer organskog rasta poduzeća je poduzeće Grad-Export d.o.o. Osnovano je 1992. godine sa sjedištem u Vinkovcima, a bavi se proizvodnjom dekorativnih ALU, PVC i HPL panela za ulazna vrata. Proizvodni pogoni protežu se na površini od 38 000 m<sup>2</sup>.

Slika 5: Grad-Export d.o.o.



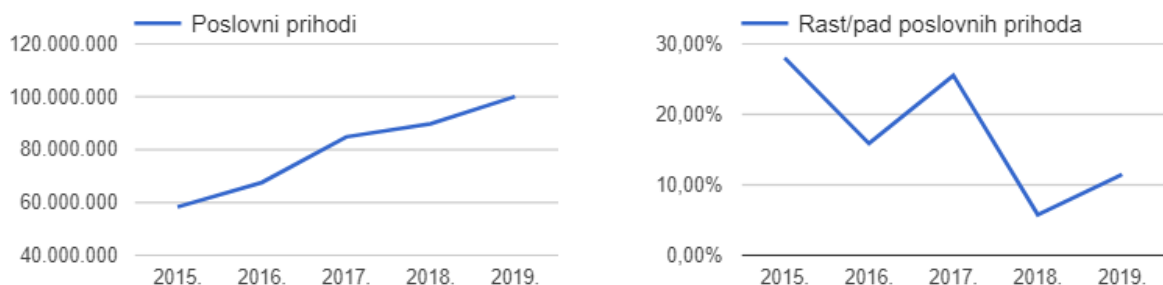
Izvor: <https://grad-export.hr/o-nama> (pristupljeno: 22.6.2022.)

Poduzeće je tijekom rasta i razvoja koristilo strategije organskog rasta, a to su strategija proboja tržišta, strategiju proširenja proizvodnih linija te strategiju međunarodnog proširenja.

Danas uspješno posluju u 31 zemalja Europe i svijeta. Proizvode 13 linija dekorativnih panela s više od 250 modela te imaju 218 zaposlenika.

Poduzeće kontinuirano ulaže u proizvodne kapacitete, kako bi primarno povećao prodaju na postojećem tržištu (strategija prodora na tržištu), ali osigurao i razvoj novih tržišta. U 2019. Grad-Export je investirao 15 milijuna kuna u novu proizvodnu halu površine 1800 kvadrata u kojoj su postavljeni novi strojevi za obradu aluminija, strojevi za automatsko brušenje aluminijskih ploča te rezač za staklo vodenim mlazom. 2020. godine su sagradili halu od 3800 kvadrata te instalirali automatsku robotsku 180-metarsku liniju za plastifikaciju, a vrijednost te investicije oko 20 milijuna kuna. Također, poduzeće je od 2016. do 2019. investiralo 26 milijuna u nove proizvodne pogone ukupne površine 6800 kvadrata u kojem su instalirana nova postrojenja kao što su automatska linija za prašnu plastifikaciju, laser za izrezivanje metala, strojevi za laminiranje aluminijskih ploča i profila, strojevi za proizvodnju sigurnosnih VSG stakala te CNC obradni centri.<sup>1</sup> Sva navedena ulaganja omogućila su poduzeća povećanje prodaje na postojećim tržištima, razvoj novih tržišta, ali i razvoj novih proizvoda i poboljšanja postojećih.

Slika 6: Poslovni prihodi od Grad-Exporta



Izvor: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/grad-export/Detaljno/63369> (pristupljeno: 15.6.2022.)

U prvih pola godine 2019. godine poduzeće bilježi povećanu proizvodnju za 17 posto u odnosu na isto razdoblje lani, koliko je porastao i prihod, koji je iznosio 51,05 milijuna kuna.

Poslovni prihodi 2018. u odnosu na 2017. porasli za su 5,8 posto i iznosili 89,7 milijuna kuna. Gledajući poslovanje s 2016., vidljivo je da su prihodi narasli za 32,8 posto. Takav rast je ponajprije posljedica povećanja prihoda od prodaje proizvoda u inozemstvu (strategija razvoja tržišta, internacionalizacija). Vrijednost izvoza s 40 milijuna kuna u 2017. porasla na 55 milijuna kuna u 2018., te su 2018. ostvarili neto dobit 9,6 milijuna kuna, što je za 4,2 posto više nego u 2017. (Izvor: <https://lidermedia.hr/aktualno/grad-export-iz-eu-stizu-ponude-za-preuzimanje-ali-ostajemo-obiteljska-tvrtka-119865> [Pristupljeno 15.6.2022.]

Poduzeće svoje poslovanje usmjerava na inozemna tržišta. Poduzeće Grad-Export d.o.o. već je šest puta izlagalo svoje proizvode na sajmu Fensterbau Frontale u Nürnbergu, najvećem svjetskom sajmu vrata i prozora. Također, izlagalo je svoje proizvode na sajmu Bauen&Energie u Beču. To je jedan od načina na koji Grad-Export prezentira svoje proizvode i svoje poslovanje, te dolazi do inozemnih kupaca što je dobar primjer strategije razvoja tržišta (kroz internacionalizaciju, odnosno međunarodno širenje).

Pandemija virusa Covid-19 nije naštetila poslovanju, 2020. godinu su završili s 15,7 milijuna kuna neto dobiti, što je oko 3 milijuna više nego 2019. Također, u pandemijskom razdoblju su razvili proizvod namijenjen dezinfekciji obuće na ulazima. Proizvod je napravljen od vakumiranog i profiliranog PVC-a, čeličnom ispunom, te protukliznom EPDM gumom. Ovo je dobar primjer strategije razvoja novog proizvoda vlastitim resursima (povezana diverzifikacija). (Izvor: <https://grad-export.hr/ds-barijera.html> [Pristupljeno: 15.6.2022.]

Poduzeće Grad-Export ima u planu da od 2020. do 2023. ukupno uloži 68 milijuna kuna u izgradnja novih proizvodnih pogona, postavljanje nove automatske linije za prašnu plastifikaciju aluminija, water-jet za izrezivanje stakla. Osim što gradi nove pogone, tvrtka investira u postavljanje solarnih panela za proizvodnju električne energije za vlastite potrebe i

na kraju u gradnju nove upravne zgrade. Sve s ciljem pružanja boljeg servisa, brže isporuke i povećanja kapaciteta. (Izvor: <https://grad-export.hr/grad-export-2023-godine.html> [Pristupljeno: 15.6.2022.]

Na temelju svega navedenog možemo primijetiti sljedeće načine rasta ovog poduzeća:

- Prodor na tržište
- Razvoj proizvoda
- Razvoj novog proizvoda/povezana diverzifikacija
- Razvoj tržišta
- Internacionalizacija

## **4.2. Victus Grupa**

Victus Grupa je hrvatska grupacija, prisutna na tržištu od 2002. U njihovom portfoliju nalaze se poznati brendovi iz područja ugostiteljstva i maloprodaje: Galileo, Leggiero bar, Batak Grill, Food City, Torterie Macaron, Spoon & Kornati vjenčanja i event, Golf & Country vjenčanja. Victus grupa trenutno zapošljava 1150 ljudi uz tendenciju rasta. Iz godine u godinu rastu i prihodi. 2018. godine prihodi grupe iznosili su više od 392 milijuna kuna, što ih svrstava u velike poduzetnike. Usporedbe radi, još 2015. prihodi su iznosili 194,5 milijuna kuna, što znači da su u posljednje tri godine udvostručeni. U svom portfelju imaju čak devet brendova, modni brend Galileo s 51 prodajnim mjestom u Hrvatskoj, Sloveniji, Srbiji i Slovačkoj, restoranski segment poslovanja koji uključuje deset grill restorana Batak i 'fast food' poslovanje s 38 'fast food' jedinica u trgovačkim centrima (Mex, WokMe, Pasta Fasta, Foodie Daily, Čušpajz & Faširanac), lanac cafe barova s 23 Leggiero bara te 11 slastičarnica Torterie Macaron.

Premda bismo očekivali da u grupi koja se primarno bavi ugostiteljstvom najveći udio drži taj segment, brend muške poslovne mode Galileo, inače njihov prvi poslovni projekt, donosi daleko najviše prihoda. Prošle je godine Victus samo putem Galilea ostvario gotovo 175,5 milijuna kuna prihoda, 25 posto više nego godinu prije. (Izvor:



<https://lidermedia.hr/aktualno/grad-export-iz-eu-stizu-ponude-za-preuzimanje-ali-ostajemo-obiteljska-tvrtka-119865> [Pristupljeno: 26.6.2022.]

Slika 7: Udio brendova u ukupnom prihodu Victus Grupe



Izvor: <https://lidermedia.hr/aktualno/victus-grupa-fenomen-brzog-rasta-brendova-leggiero-i-galileo-27254> [Pristupljeno: 26.6.2022.]

Vlasnici 2001. ulaze u poduzetnički rizik s dvoje partnera, te unajmljuju klubove Gjuro2 i Papaya u Zagrebu, a zatim i otvaraju Papaya klub na Zrću. Kako su težili dnevnom biznisu, potkraj 2002. otvorili su prvu trgovinu muške mode Galileo. U počecima Galileo je nudio

isključivo ekskluzivne međunarodne brendove. No s vremenom su tu poslovnu paradigmu promijenili i pokrenuli svoju liniju odjeće za poslovne muškarce. Danas je to najveći brend i maloprodajni lanac muške mode u hrvatskom vlasništvu s 51 prodajnim mjestom monobrenda u Hrvatskoj, Sloveniji, Srbiji i Slovačkoj te najveća modna kuća u regiji. (Izvor: <https://lidermedia.hr/aktualno/grad-export-iz-eu-stizu-ponude-za-preuzimanje-ali-ostajemo-obiteljska-tvrtka-119865> [Pristupljeno: 26.6.2022.]])

Iako je Victus grupa vrlo diverzificirana, rast poduzeća je organski. Sve organizacijske jedinice poduzeće je pokretalo i razvijalo vlastitim resursima. Svaka od organizacijskih jedinica raste organski kroz strategije rasta proizvoda, tržišta i proboja na tržište, ali samo poduzeće koristi i strategije povezane (caffè bar, slastičarnica npr.) i nepovezane diverzifikacije (Galileo i ugostiteljstvo, npr.).

U poduzeću Galileo primjenjuje se poslovni model Inditex grupe u obliku samostalnog upravljanja poslovnim procesima, vlastitog dizajna i organiziranja proizvodnje, kontrole kvalitete, distribucije i plasmana na tržište. Proizvodnja je pozicionirana od Portugala, Italije, Turske, Makedonije, BiH, Hrvatske do dalekoistočnih zemalja – naglašavaju vlasnici i dodaju da je nakon postignutog uspjeha u Hrvatskoj širenje na nova tržišta bio daljnji korak. Na tržište su i izašli s podbrendom Galileo Selection u novim trgovinama u svim većim gradovima.

Za vrijeme pandemije Covid-19 Galileo je širio maloprodaju na području Srbije, a u Sloveniji, uz postojećih osam, u planu su još tri nova prodajna mjesta te zauzimanje pozicije tržišnog lidera u te dvije zemlje. Također se intenzivno analiziraju i razmatraju kao potencijalna tržišta za širenje maloprodajnog lanca Rumunjska i Bugarska. (Izvor: <https://lidermedia.hr/aktualno/grad-export-iz-eu-stizu-ponude-za-preuzimanje-ali-ostajemo-obiteljska-tvrtka-119865> [Pristupljeno: 16.6.2022.]])

Kao i poduzeće Grad Export i Victus grupa raste organski, oslanjajući se na vlastite resurse i kompetencije. Na temelju svega navedenog možemo primijeniti sljedeće načine rasta ovog poduzeća:

- Prodor na tržište

- Strategije razvoja tržišta- domaćeg i međunarodnog
- Strategije razvoja proizvoda – Galileo, Galileo Selection
- Diverzifikacija- nepovezana i povezana



## 5. Zaključak

Ukoliko poduzeće želi dugoročno opstati, mora rasti. U razmišljanju o rastu, poduzeću stoje na raspolaganju brojne strategije rasta. Organski rast poslovanja je rast koji se temelji na resursima poduzeća i kompetencijama koje poduzeće ima. Mnoga poduzeća najčešće koriste strategiju rasta razvoj proizvoda ili usluga. Uspješan razvoj novih proizvoda nije rezultat korištenja samo jedne najbolje prakse, već učinkovitijeg korištenja više njih. Uspješne strategije razvoja tržišta uključuju širenje upotrebe proizvoda na nova područja, uključujući tržišta u nastajanju, pronalaženje novih primjena za postojeće proizvode/usluge. Neki od prednosti organskih strategija rasta su ujednačen rast, očuvanje organizacijske kulture, maksimalna kontrola nad kvalitetom svojih proizvoda i usluga tijekom procesa rasta. S druge strane, jedni od nedostataka organskih strategija rasta su spor oblik rasta, potreba za razvojem novih resursa, ulaganja u propale interne pokušaje se teško nadoknađuju.

Na primjerima tvrtki Grad Export i Victus grupa prikazano je kako poduzeća mogu organskim rastom ostvariti rast profitabilnosti, dugoročnu stabilnost i uspjeh poduzeća na tržištu.

## LITERATURA

1. Barringer B., Ireland D., Poduzetništvo- uspješno pokretanje novih pothvata, Tuzla, 2010
2. Growth your business, Durham Business School, 1999.
3. Harvard Business Review on Strategies for Growth (Harvard Business Review Paperback Series), 1998
4. D.hess Edward, The Road to Organic Growth: How Great Comapanies Consistently Grow Marketshare from Within, McGraw-Hill Education, 2007.
5. Youland David, Driving Organic Business Growth: Actionable Strategies for Smart Innovation, Bowker, 2019.
6. Jaworski B., Lurie R., The Organic Growth Playbook: Activate High-Yield Behaviors To Achieve Extraordinary Results – Ebery Time, American Marketing Association, 2018.
7. D. Hess Edward, Grow to Greatness: Smart Growth for Entrepreneurial Businesses, Stanford Business Books, 2012.
8. Gašparović V., Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća. Zagreb: Školska knjiga, 1996.
9. Sikavica N., Novak M., Poslovna organizacija. Zagreb: Školska knjiga, 2011.
10. Sikavica N., Šiber F., Vokić N., Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, 2008.
11. Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji. Zagreb: Edukator, 2012.
12. Adizes I., Managing Corporate Lifecycles: Complete Edition, The Adizes Institute, 2019.
13. Dadhe Archana, Strategic Management, Dr. Archana Dadhe, 2014.

### Internet stranice

14. <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/mastering-three-strategies-of-organic-growth> [Pristupljeno: 5.5.2022.]
15. <https://www.thehartford.com/business-insurance/strategy/managing-growth/4-stages-business-growth> [Pristupljeno: 14.6.2022.]

16. <https://www.attractcapital.com/business-growth.html> [Pristupljeno: 6.3.2022.]
17. <https://www.poslovna.hr/lite/grad-export/363974/subjekti.aspx> [Pristupljeno: 15.6.2022.]
18. <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/grad-export/Detaljno/63369> [Pristupljeno: 15.6.2022.]
19. <https://vinkulja.hr/tri-desetljeća-grad-exporta-218-uposlenih-izvoz-u-30-ak-zemalja-najsuvremenija-tehnologija/> [Pristupljeno: 15.6.2022.]
20. <https://lidermedia.hr/aktualno/grad-export-iz-eu-stizu-ponude-za-preuzimanje-ali-ostajemo-obiteljska-tvrtka-119865> [Pristupljeno: 15.6.2022.]
21. <https://lidermedia.hr/aktualno/victus-grupa-fenomen-brzog-rasta-brendova-leggiero-i-galileo-27254> [Pristupljeno: 26.6.2022.]
22. Knežević B., Wach K. (2014) International business. [Online] Dostupno na: [http://www.wisegrad.uek.krakow.pl/PDF/Zagreb2014\\_knezevic\\_wach.pdf](http://www.wisegrad.uek.krakow.pl/PDF/Zagreb2014_knezevic_wach.pdf) [Pristupljeno: 17.6.2022.]

## POPIS SLIKA

Slika 1: Faze rasta poduzeća

Slika 2: Greinerov model rasta

Slika 3: Ansoffova matrica rasta

Slika 4: Sposobnosti koje postoje u organizaciji ispitanika

Slika 5: Grad-Export d.o.o.

Slika 6: Poslovni prihodi od Grad-Exporta

Slika 7: Udio brendova u ukupnom prihodu Victus Grupe