

# Upravljanje rastom i razvojem poduzeća

---

Vrdoljak, Vinko

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:346131>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-13**



Repository / Repozitorij:

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



PRAVNI FAKULTET  
SVEUČILIŠTA U ZAGREBU

Trg Republike Hrvatske 14

VINKO VRDOLJAK

**UPRAVLJANJE RASTOM I RAZVOJEM PODUZEĆA**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2022. godine

PRAVNI FAKULTET  
SVEUČILIŠTA U ZAGREBU  
Trg Republike Hrvatske 14

DIPLOMSKI RAD

**UPRAVLJANJE RASTOM I RAZVOJEM PODUZEĆA**

Mentorica: Ivana Bajakić, prof. dr. sc.

Naziv kolegija: Ekonomika poduzeća

Student:  
Vinko Vrdoljak  
JMBAG studenta:  
0066219531

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| SAŽETAK.....                                    | 1  |
| ABSTRACT .....                                  | 2  |
| 1. UVOD .....                                   | 1  |
| 2. POJMOVI PODUZEĆE I PODUZETNIK .....          | 2  |
| 2.1. Društva osoba .....                        | 6  |
| 2.1.1. Javno trgovačko društvo.....             | 6  |
| 2.1.2. Komanditno društvo .....                 | 6  |
| 2.1.3. Gospodarsko interesno udruženje.....     | 6  |
| 2.2. Društva kapitala.....                      | 7  |
| 2.2.1. Dioničko društvo .....                   | 7  |
| 2.2.2. Društvo s ograničenom odgovornošću ..... | 7  |
| 2.3. Trgovac.....                               | 8  |
| 3. RAST PODUZEĆA .....                          | 9  |
| 3.1. Rast dobiti poduzeća.....                  | 9  |
| 3.2. Rast neto vrijednosti poduzeća.....        | 9  |
| 3.3. Rast broja zaposlenih u poduzeću .....     | 10 |
| 3.4. Rast inovativnosti .....                   | 10 |
| 4. STRATEGIJE RASTA PODUZEĆA .....              | 11 |
| 4.1. Strategije unutarnjega rasta .....         | 11 |
| 4.2. Strategije vanjskoga rasta .....           | 12 |
| 4.3. Strategije suradnje .....                  | 14 |
| 5. RAZVOJ PODUZEĆA .....                        | 16 |
| 5.1. Faza izgradnje poduzeća.....               | 18 |
| 5.2. Faza rasta poduzeća .....                  | 18 |
| 5.3. Faza diferenciranja poduzeća .....         | 19 |
| 5.4. Faza konsolidacije poduzeća .....          | 19 |
| 5.5. Likvidacijska faza poduzeća.....           | 20 |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 6. | UPRAVLJANJE RASTOM I RAZVOJEM PODUZEĆA ..... | 21 |
| 7. | ZAKLJUČAK .....                              | 30 |
| 8. | LITERATURA .....                             | 31 |
| 9. | POPIS TABLICA I SLIKA .....                  | 33 |
|    | IZJAVA O AUTORSTVU .....                     | 34 |

## SAŽETAK

Suvremeni gospodarski kapitalistički sustav obilježava slobodno poduzetništvo, privatno vlasništvo i demokracija. Poduzetništvo se u takvoj okolini neprestano mijenja, razvija u skladu s potrebama tržišta i paralelno s razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije. Rast i promjena poduzeća, neodvojive su pojave, a ako je rast poduzeća uspješan, poduzeće se mijenja nabolje. Takve promjene uključuju financijski rast, rast broja zaposlenika te promjenu organizacijske strukture, a sve se one odvijaju prema zadanim poslovnim planovima i u skladu s ciljevima poslovanja.

U cijelome životnome ciklusu poduzeća, faza rasta poduzeća najnaglašenija je faza razvoja poduzeća jer ona određuje buduća uspješna poduzeća ili ona koja će propasti. Kasni rast poduzeća dovodi do faze zrelosti poduzeća koja završava vrhuncem razvoja. Upravljaajući rastom i razvojem poduzeća, poduzetnik se sreće s mnogim poteškoćama. Usporen rast poduzeća mogu uzrokovati nedostatak sredstava (uglavnom financijskih), neučinkovit marketing i/li menadžment, visoki troškovi proizvodnje i poslovanja, kao i mane u lancu opskrbe (nepouzdanost dobavljača, pitanje skladišta i sl.), a za rješenje tih problema potreban je snažan, motiviran i uspješan poduzetnik koji ima jasno određene ciljeve poduzeća. Poduzetnik, stoga odabire menadžere koji čine strateški menadžment poduzeća, a njihova je uloga odabir i provedba strategija rasta. Od mnogih strategija i metoda rasta, menadžment odabire odgovarajuće na temelju ciljeva poslovanja poduzeća te mogućnosti (financijskih, tržišnih i ljudskih) poduzeća. Strateški menadžment je zadužen za primjenu i kontrolu strategije rasta poduzeća jer odabir i oblikovanje vrhunske strategije ne vrijede ništa bez odgovarajuće primjene koja zahtijeva sustavno praćenje i eventualne prilagodbe i promjene tijekom cijeloga procesa.

Osnovna metoda istraživanja u ovome radu je analiza sekundarne literature, postojeće znanstvene i stručne literature iz područja poduzetništva.

Ključni pojmovi: poduzeće, poduzetnik, razvoj poslovanja, strateški menadžment

## **ABSTRACT**

The contemporary economic capitalism system is characterized by free enterprise, private property and democracy. In such an environment, entrepreneurship is constantly changing, developing in accordance with the needs of the market and in parallel with the development of information and communication technology. Growth and change of the company are inseparable phenomena, and if the growth of the company is successful, the company changes for the better. Such changes include financial growth, growth in the number of employees and changes in the organizational structure, all of which take place according to the given business plans and in accordance with business goals.

In the entire life cycle of a company, the phase of company growth is the most emphasized stage of company development because it determines future successful companies or those that will fail. The late growth of the company leads to the stage of maturity of the company, which ends with the peak of development. Managing the growth and development of the company, the entrepreneur faces many difficulties. Slow growth of companies can be caused by a lack of funds (mainly financial), ineffective marketing and/or management, high production and business costs, as well as flaws in the supply chain (unreliability of suppliers, warehouse issues, etc.), and the solution to these problems requires a strong, a motivated and successful entrepreneur who has clearly defined company goals. The entrepreneur therefore selects managers who make up the strategic management of the company, and their role is to select and implement growth strategies. From many growth strategies and methods, the management chooses the appropriate one based on the business goals of the company and the capabilities (financial, market and human) of the company. Strategic management is responsible for the application and control of the company's growth strategy, because the selection and design of a superior strategy are worthless without proper application, which requires systematic monitoring and possible adjustments and changes throughout the process.

The basic research method in this paper is the analysis of secondary literature, existing scientific and professional literature in the field of entrepreneurship.

Key terms: company, entrepreneur, business development, strategic management

## 1. UVOD

Poslovanje u suvremenome svijetu vrlo je dinamična i zahtjevna aktivnost, a osim teorijskih znanja, od poduzetnika se očekuje da je spreman na promjene, fleksibilan i da neprestano usvaja nova znanja i vještine. Primjenom tehnologije, ali i njenim korištenjem u svakodnevnome životu, mnogi su procesi promijenjeni do nezamislivih razina u usporedbi sa samo stanjem u društvu i na tržištu prije pedeset godina. Uspjeh poduzeća uvelike ovisi o sposobnome, inovativnome i hrabrome poduzetniku koji, uz svoja znanja i vještine, uvijek ima i malo sreće, ali poslovni procesi koji uključuju nabavu proizvodnih materijala, zalihe, kupnju strojeva za proizvodnja, upravljanje i vođenje zaposlenika, promociju i marketing i sl., uvelike premašuju sposobnosti čak i najsposobnijeg poduzetnika. Moderno se poduzeće oslanja, stoga, na menadžment koji na više razina upravlja čitavim poduzećem i osigurava uspješno provođenje poduzetnikovih ideja, uspjeh čitavog poduzeća, ali i zadovoljstvo korisnika ili kupaca koje jamči da će poduzeće biti uspješno i poslovati s dobitkom. Jedan od prioriteta menadžmenta je likvidnost i solventnost (platna sposobnost).

Rad je podijeljen na sedam poglavlja. Rad započinje uvodom u kojem je najavljena tema rada, a nakon toga struktura rada i njegovi ciljevi. Sljedeće poglavlje pruža pregled definicija pojmova poduzeća i poduzetnika kroz povijest ekonomije. U današnjem Zakonu o trgovačkim društvima poduzeće nije izravno definirano te su, u istome poglavlju, sažete pravne odredbe trgovačkih društava, podijeljenih na društva osoba i društva kapitala. Treće poglavlje opisuje rast poduzeća i to, konkretno, rast dobiti poduzeća, rast neto vrijednosti poduzeća, rast broja zaposlenih u poduzeću i rast inovativnosti. Nakon opisanih mogućnosti rasta poduzeća, u sljedećem će poglavlju biti opisane i strategije rasta poduzeća. Osim rasta poduzeća, pružit će se i pregled razvoja poduzeća unutar životnoga ciklusa poduzeća. Posljednje poglavlje u središnjem dijelu rada najvažnije je i opisuje načine upravljanja rastom i razvojem poduzeća. Rad završava zaključkom.

U oblikovanju rada korištena je postojeća znanstvena i stručna literatura, te internetski izvori. Rad je izrađen primjenom analize sekundarnih izvora istraživanja, tzv. metodom istraživanja za stolom. Cilj je rada pružiti sažet i smislen pregled bogate postojeće stručne literature o temi poduzetništva i menadžmenta.



## 2. POJMOVI PODUZEĆE I PODUZETNIK

Nekadašnje je poduzetništvo obuhvaćalo trgovinu, kreditne i mjenjačke poslove, brodarstvo (i gusarstvo) i sl. Tadašnji trgovci nisu bili obrazovani ni specijalizirani, obavljali su sve poslove do kojih su dolazili, a obzirom da je poslovanje bilo izrazito nesigurno i opasno (zbog izrazito prisutnog razbojništva), trgovci su se udruživali u kopnene karavane ili flote brodova, a stalnija trgovačka udruženja zvala su se gilde. Prve su gilde osnivane i djelovale u Italiji od 12. stoljeća.<sup>1</sup>

Trgovačka poduzetnička udruženja u 14. stoljeću bila su stabilnija i trajnija, a osnova im je bila obiteljska tradicija. Poslovi kojima su tadašnji poduzetnici bavili bili izvoznotrgovački, a svaki trgovac u udruženju preuzimao je osobni rizik i sudjelovao vlastitim sredstvima (novcem). Već u sljedećem stoljeću nastaju poduzeća, koja imaju sve današnje karakteristike. Ona nastaju razdvajanjem privrednih aktivnosti i poslovne imovine od osobne. Ta su poduzeća bila samostalna, imenovana, a mogla su se kupovati i prodavati.<sup>2</sup>

Pojam poduzetnik (engl. *entrepreneur*) postoji još od 15. stoljeća u Europi, a prvi ga je uveo ekonomist Richard Cantillon. Prema njegovoj definiciji, poduzetnik je osoba „*koja kupuje po poznatim cijenama, a prodaje po nepoznatim, odnosno cijenama koje će se tek formirati*“.<sup>3</sup>

Poduzetništvo je suvremena pojava, a različiti ekonomisti su dali brojne definicije pojmovu poduzetnik i poduzeće. Definicije poduzetništva javljaju u ekonomiji 18. stoljeća, a pojam poduzetnika (engl. *entrepreneur*) prvi je upotrijebio 1755. godine, Richard Cantillon.<sup>4</sup> Počeci poduzetništva vežu se i uz ime Adam Smith, koji je putovao Francuskom i Engleskom i promatrao trgovce i tijek trgovine, a osnovna svoja razmišljanja koja su pronicljiva i u današnje vrijeme, sažeo je u djelu *Istraga o prirodi i uzrocima bogatstva naroda*. Predmet njegova entuzijazma bilo je privatno poduzetništvo jer je „*podjela rada ograničena širinom tržišta, što bi značilo da specijalizacija i široka tržišta, niske cijene i visoki profiti idu zajedno ruku pod ruku*“.<sup>5</sup> Adam Smith u Engleskoj poduzetnika promatra kao željnog isključivo

---

<sup>1</sup> Gorupić, D., Gorupić, D. jr. M. A. (1990). Poduzeće. Postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća. Informator: Zagreb.

<sup>2</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.

<sup>3</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.

<sup>4</sup> Gorupić, D., Gorupić, D. jr. M. A. (1990). Poduzeće. Postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća. Informator: Zagreb.

<sup>5</sup> Collins, E. G. C., Devanna, M. A. (2002). Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću. MATE: Zagreb.

bogatstva, ali u proučavanju poduzetništva je ostavio značajan doprinos uvođenjem novih čimbenika poduzetništva: interes i motivaciju.<sup>6</sup>

Krajem 19. stoljeća, Karl Marx nadograđuje ideje Adama Smitha te poduzetnika opisuje kao kapitalista zbog njegove naravi da poslušajući ostvaruje profit. „*Prema Marxu kapitalist je istodobno i vlasnik i poduzetnik. Jedini obavlja funkcije upravljanja i nadziranja. Kao nagradu za to uzima si odgovarajući dio od ukupno prisvojenoga viška vrijednosti*“.<sup>7</sup>

Nakon Marxa, Joseph Schumpeter poduzetništvo stavlja na središnje mjesto u gospodarstvu, a njegova se tumačenja istog smatraju začetkom modernog poduzetništva. Za njega je poduzetnik inovativan voditelj poduzeća. Objasniava kako poduzetnik za posao vođenja poduzeća može zaposliti menadžera čime jasno odvaja ta dva zanimanja. Preuzimanje rizika posla pripisuje vlasniku poduzeća, a ne poduzetniku, čime opet jasno razdvaja te uloge. Iako u sadašnjosti ne vidimo ostvarenje svih njegovih teorija, Schumpeter se smatra ocem teorije poduzetništva.<sup>8</sup> J. Schumpeter poduzetnika je opisao kao inovatora koji razmišlja o novim načinima i kombinacijama proizvodnje, a njegovo djelovanje opisuje kao stvaralačko razaranje. A. Marshall ističe da je poduzetnik onaj koji preuzima rizik.<sup>9</sup>

Najznačajniji hrvatski ekonomist iz 19. stoljeća, Blaž Lorković, 1889. godine objavio je djelo *Počela političke ekonomije ili nauke općeg gospodarstva*. On je definirao poduzeće kao „*sjedinjenje proizvodnih sila da proizvode dobra na pogibao poduzetnika*“.<sup>10</sup>

Industrijskom revolucijom u 19. i 20. stoljeću, mijenja se i poduzetništvo koje preuzima novonastali spektar industrijskih djelatnosti. Ipak, ubrzo nakon naglog širenja poduzetništva, industrija i masovna proizvodnja umanjuju značaj poduzetništva te se pažnja posvećuje velikim industrijskim korporacijama. Ponovni procvat poduzetništva događa se razvojem komunikacijsko - informacijske tehnologije krajem 20. stoljeća. Poduzetništvo preuzima središnje mjesto u gospodarskim djelatnostima. „*Velika ekonomska tranzicija, promjena kritičnih proizvodnih resursa s materijalnih na nematerijalne s jedne strane te istodobna liberalizacija i privatizacija u postkomunističkim zemljama s druge, širom je otvorila vrata novom poduzetničkom uzletu*“.<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.

<sup>7</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.

<sup>8</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.

<sup>9</sup> Gorupić, D., Gorupić, D. jr. M. A. (1990). Poduzeće. Postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća. Informator: Zagreb.

<sup>10</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.

<sup>11</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.

Poduzeće je osamostaljeni dio određenog kapitala, koji svoju funkciju, vlastitu, ali i društvenu, ostvaruje putem tržišne konkurencije s drugim pojedinačnim kapitalima.<sup>12</sup>

Poduzeće je civilizacijski produkt i „*glavna proizvodno-tehnička gospodarska jedinica društvene reprodukcije*“. Ono obuhvaća tržišne partnere, radnike, vlasnike, interesne grupe i državu. Poduzeće, pritom, vodi dinamičan razvoj proizvodnje i tehnologije, mijenjajući istovremeno i način poslovanja i života modernog društva. Kako bi to bilo moguće, poduzeće treba biti autonomno, a uz autonomnost, konkurentska je prednost temeljno obilježje uspješnih poduzeća.<sup>13</sup> Collins i Devanna (2002) slično definiraju poduzetništvo: „*Poduzetništvo ima ciljeve koji služe društvu u kojem živimo i odražavaju ga*“.<sup>14</sup>

Pojam poduzetnik 1755. godine prvi spominje Richard Cantillon u svome djelu *Opća rasprava o prirodi trgovine*. On je pojam poduzetnik uveo u ekonomsku teoriju, a objasnio ga je kao špekulanta.<sup>15</sup>

Poduzetnik je uvijek kreativan, inovativan, izrazito aktivan (čak i nemiran), vješto i u pravom trenutku uočava prilike, probleme i mogućnosti (prednosti i slabosti), ulaže maksimalne napore u vlastito poduzeće i spreman je na preuzimanje rizika. Osim toga, lako i mudro pronalazi i odabire, sebi primjerenu, tehnologiju, proizvode, kapital, suradnike i sl. Naročito je svojstveno za poduzetnika da ne gubi entuzijazam ni nakon neuspjeha te uvijek teži većem i boljem, pa čak i onda kada u svojim namjerama uspije.<sup>16</sup>

Poduzetnik bi, s namjerom uspješnog poslovanja, trebao biti sposoban za brze i inovativne promjene, odnosno mora biti izrazito fleksibilan i prilagodljiv jer u modernom društvu i poduzetništvu za tradicionalno poslovanje mjesta nema.<sup>17</sup> Isto od poduzetništva očekuju autori Gorupić i Gorupić (1990), koji ističu da je uvjet egzistencije poduzeća sposobnost za brze promjene i rano uočavanje potrebe i mogućnosti promjene jer „*ne jedu više samo veliki male, već brzi jedu spore*“.<sup>18</sup>

Ekonomisti su tijekom povijesti na različite načine objašnjavali poduzetnika, a najistaknutija njihova objašnjenja kronološki su prikazana u tablici ispod.

---

<sup>12</sup> Bilušić, A. (1994). Čovjek, kapital i elementi suvremenog poduzetništva. Priručnici: Zagreb.

<sup>13</sup> Dvorski, S., Kovšca, V. (2011). Ekonomija za poduzetnike. FOI: Varaždin.

<sup>14</sup> Collins, E. G. C., Devanna, M. A. (2002). Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću. MATE: Zagreb.

<sup>15</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.

<sup>16</sup> Bilušić, A. (1994). Čovjek, kapital i elementi suvremenog poduzetništva. Priručnici: Zagreb.

<sup>17</sup> Dvorski, S., Kovšca, V. (2011). Ekonomija za poduzetnike. FOI: Varaždin.

<sup>18</sup> Gorupić, D., Gorupić, D. jr. M. A. (1990). Poduzeće. Postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća. Informator: Zagreb.

Tablica 1. Objašnjenja pojma poduzetnika kroz povijest ekonomije<sup>19</sup>

|                              | <b>Ekonomist</b> | <b>Vrijeme</b> | <b>Definicija poduzetnika</b>                       |
|------------------------------|------------------|----------------|---|
| <b>Klasična ekonomija</b>    | R. Cantillon     | 1755.          | špekulant   |
|                              | A. Smith         | 1713.-1790.    | špekulant i inovator                                |
|                              | J. B. Say        | 1767.-1832.    | koordinator poslovne aktivnosti                     |
|                              | L. Walras        | 1834.-1910.    | koordinator tržišta robe, usluga i kapital          |
| <b>Neoklasična ekonomija</b> | A. Marshall      | 1842.-1924.    | koordinator, inovator, posrednik                    |
|                              | J. Schumpeter    | 1934.          | inovator  |
|                              | F. Knight        | 1885.-1975.    | donositelj odluka u uvjetima nesigurnosti           |
| <b>Moderna ekonomija</b>     | P. Drucker       | 1999.          | stvaratelj novog                                    |
|                              | N. C. Siropolis  | 1980.          | kreator novih radnih mjesta                         |
|                              | A. Dragičević    | 1924.-2010.    | kreator, inovator i upravitelj poslovnih aktivnosti |
|                              | D. Gorupić       | 1975.          | lider i menadžer                                    |

Osim ekonomskih objašnjenja poduzeća, za proučavanje, ali i valjano djelovanje, značajno je i pravno uređenje pojmova poduzeće, poduzetnik i poduzetništvo. U privrednom pravu Jugoslavije postojao je Zakon o poduzećima i Zakon o stranim ulaganjima<sup>20</sup>, ali trenutno ne postoji pravna definicija poduzeća. Hrvatsko pravo, ne definira točno te pojmove, već Zakon o trgovačkim društvima regulira oblike i obveze onoga što je u ekonomiji poduzeće, a u hrvatskome pravu određeno trgovačko društvo, dok je pojam poduzetnika definiran kao trgovac. Dva su temeljna oblika trgovačkih društava – društva osoba i društva kapitala. Javno

<sup>19</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.

<sup>20</sup> Gorenc, V. (1991). Privredno pravo – poduzeće. Školska knjiga: Zagreb.

trgovačko društvo, komanditno društvo i gospodarsko interesno udruženje su društva osoba, a dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću su društva kapitala.<sup>21</sup>

## **2.1. Društva osoba**

Tri oblika trgovačkih društava spadaju u skupinu društva osoba, a to su javno trgovačko društvo, komanditno društvo i gospodarsko interesno udruženje.

### **2.1.1. Javno trgovačko društvo**

Zakon o trgovačkim društvima javno trgovačko društvo definira kao udruženje dviju (ili više) osoba i to s namjerom obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom. Član javnoga trgovačkoga društva može biti svaka fizička ili pravna osoba, a svaki član ima jednaku odgovornost pred vjerovnicima društva i to neograničeno solidarno čitavom svojom imovinom, a, osim slučaja posebnih ugovora, svi članovi i jednako ulažu u društvo. U javnome trgovačkome društvu, pravne odnose među članovima društva uređuje društveni ugovor.<sup>22</sup>

### **2.1.2. Komanditno društvo**

Komanditno društvo, prema Zakonu o trgovačkim društvima, udruženje je dviju (ili više) osoba i to s namjerom obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom. Kao i u javnome trgovačkome društvu, članovi mogu biti fizičke ili pravne osobe, a njihovi se odnosi uređuju društvenim ugovorom. Komanditno se društvo, od javno trgovačkog, razlikuje po tome što među članovima postoji najmanje jedan komplementar i najmanje jedan komanditor, odnosno, ne odgovaraju svi članovi za obveze društva jednako. Komplementar odgovara za obveze društva solidarno i neograničeno čitavom svojom imovinom, a komanditor za obveze društva odgovara tek do iznosa određenog imovinskog uloga u društvo.<sup>23</sup>

### **2.1.3. Gospodarsko interesno udruženje**

Gospodarsko interesno udruženje, Zakon o trgovačkim društvima definira kao pravnu osobu koju su osnovale dvije (ili više) fizičkih i pravnih osoba s namjerom pojednostavljenja i promicanja obavljanja gospodarskih djelatnosti koje su predmet njihova poslovanja. Cilj je članova udruženja poboljšati i povećati učinak tih djelatnosti, ali bez stjecanja dobiti za

---

<sup>21</sup> Zakon o trgovačkim društvima, pročišćeni tekst zakona, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22.

<sup>22</sup> Zakon o trgovačkim društvima, pročišćeni tekst zakona, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22.

<sup>23</sup> Zakon o trgovačkim društvima, pročišćeni tekst zakona, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22.

udruženje. Pravni odnosi među članovima uređeni su društvenim ugovorom, a svi članovi udruženja odgovaraju za obveze društva neograničeno čitavom svojom imovinom.<sup>24</sup>

## **2.2. Društva kapitala**

Dva oblika trgovačkih društava spadaju u skupinu društva kapitala, a to su dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću.

### **2.2.1. Dioničko društvo**

Dioničko društvo Zakon o trgovačkim društvima definira kao društvo jednog ili više člana – dioničara, a ti članovi sudjeluju svojim ulozima u temeljni kapital društva. Taj je kapital podijeljen na dionice, pa otuda i naziv društva i članova. Članovi dioničkoga društva ne odgovaraju svojom imovinom za obveze društva. Dioničko je društvo određeno statutom, a oni dioničari, koji ga usvoje, su osnivači društva. Također, zakon definira i sukcesivno osnivanje, a u tom slučaju osnivač može biti i onaj dioničar koji nije sudjelovao u usvajanju statuta društva.<sup>25</sup>

### **2.2.2. Društvo s ograničenom odgovornošću**

Zakon o trgovačkim društvima određuje da je društvo s ograničenom odgovornošću ono društvo čiji članovi (pravne ili fizičke osobe) unose uloge u unaprijed dogovoreni temeljni kapital. Član može biti i samo jedan, a ako ih je više, zbroj njihovih uloga mora biti jednak ukupnom iznosu temeljnog kapitala društva. Kao i u dioničkome društvu, članovi društva ne odgovaraju za obveze društva svojom imovinom. Iako nije jedini mogući način osnivanja društva, u društvu s ograničenom odgovornošću, sklapa se i društveni ugovor. Njega sklapaju osnivači, a ako je osnivač samo jedan, on sastavlja izjavu osnivača o osnivanju društva s ograničenom odgovornošću. Sadržaji oba akta propisani su zakonom, a potvrđuje ih javni bilježnik. Za razliku od dioničkog društva, u društvu s ograničenom odgovornošću nije moguće sukcesivno osnivanje.<sup>26</sup>

Govoreći o broju članova društva s ograničenom odgovornošću, ako je njih najviše pet s jednim članom uprave, isto je društvo moguće osnovati pojednostavljeno. Takvo se društvo

---

<sup>24</sup> Zakon o trgovačkim društvima, pročišćeni tekst zakona, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22.

<sup>25</sup> Zakon o trgovačkim društvima, pročišćeni tekst zakona, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22.

<sup>26</sup> Zakon o trgovačkim društvima, pročišćeni tekst zakona, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22.

naziva jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću. U ovom obliku društva postoji društveni ugovor i izjava o osnivanju, ali se za njihovo sklapanje mogu koristiti obrasci javnih bilježnika. Za razliku od društva s ograničenom odgovornošću, čiji je najniži iznos temeljnoga kapitala društva 20.000,00 kuna, jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću može se osnovati uz početni temeljni kapital od najmanje 10,00 kuna.<sup>27</sup>

### 2.3. Trgovac

Autori Petrović i Ceronja (2013) opisali su važnost određenja pojma trgovca. Prema njihovim riječima, važno je odrediti pojam trgovca jer za trgovce i njihove međuodnose vrijede neke posebne odredbe ili se na njih neke odredbe primjenjuju na drukčiji način. Opisali su i nekoliko primjera primjena takvih odredbi. Prije svega, „*članstvo u strukovnim udruženjima trgovaca i gospodarskim komorama dostupno je samo trgovcima*“,<sup>28</sup> a odredbe Zakona o trgovačkim društvima o tvrtki i njezinoj zaštiti vrijede samo za trgovce. Slično tome, trgovačke ugovore mogu sklapati samo trgovci i to u obavljanju one djelatnosti koja čini predmet poslovanja barem jednoga od njih. Za odnose između strana iz trgovačkih ugovora, odnosno, trgovaca, vrijede posebna pravila. Trgovci bi, u ispunjavanju svojih obveza, morali pristupati s povećanom pažnjom i u skladu sa zakonima, pravilima struke i običajima, a za ostale je osobe zahtijevana količina pažnje manja. Posljednji primjer primjene posebnih odredbi jest taj da su trgovački sudovi nadležni za one sporove koji su proizlaze iz trgovačkih ugovora.

Dubrovčanin Benedikt Kotruljević u 15. je stoljeću proučavao je trgovinu i trgovca. U djelu O trgovini i savršenom trgovcu, objavljenom 1458. godine, opisuje savršenog trgovca. Iako trgovac nije poduzetnik, opis savršenog trgovca koji se uzorno ponaša u poslovnim pothvatima, odgovara današnjem viđenju poduzetnika.<sup>29</sup>

Zakon o trgovačkim društvima trgovca opisuje kao osobu „*koja samostalno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu*“.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Zakon o trgovačkim društvima, pročišćeni tekst zakona, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22.

<sup>28</sup> Petrović, S., Ceronja, P. (2013). Osnove prava društava. Pravni fakultet u Zagrebu: Zagreb.

<sup>29</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.

<sup>30</sup> Zakon o trgovačkim društvima, pročišćeni tekst zakona, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22.

### 3. RAST PODUZEĆA

Rast poduzeća predstavlja promjenu poduzeća, napredak, poboljšanje i modernizaciju, a rast poduzeća nužan je element uspjeha i opstanka na tržištu. Kvalitativna dimenzija rasta poduzeća određuje se usporedbom stope rasta osnovnih financijskih pokazatelja s konkurentnim poduzećima, ali i ukupnim rastom djelatnosti kojom se poduzeće bavi.<sup>31</sup>

Za poduzetnika je faza rasta poduzeća vrlo izazovna jer treba pripremiti poslovanje na rast, odnosno pripremiti ljude, kontrolu i financiranje na rast poduzeća.<sup>32</sup> Rast poduzeća, uglavnom, obuhvaća rast više elemenata poslovanja, a tek rijetko samo jedan. U nastavku će detaljnije biti opisani rast dobiti poduzeća, rast neto vrijednosti, rast broja zaposlenih i rast inovativnosti.

#### 3.1. Rast dobiti poduzeća

Iako je logično da se povećanjem proizvodnje povećava i dobit poduzeća, to nije pravilo, a povećanjem proizvodnje dobit će rasti onda kada su troškovi proizvodnje manji od prihoda prodaje. Dakle, poduzeće može stimulirati rast dobiti i unaprjeđenjem proizvodnih procesa, a ne isključivo povećanjem proizvodnje. Mogućnosti unaprjeđenja proizvodnje su smanjenje troškova proizvodnje ili povećanjem prodajne cijene proizvoda.<sup>33</sup>

Rast dobiti temelj je daljnjeg rasta poduzeća, odnosno stečenim se financijskim sredstvima omogućava dugoročni rast i održivo poslovanje poduzeća.<sup>34</sup>

#### 3.2. Rast neto vrijednosti poduzeća

Rast vrijednosti poduzeća označava povećanje vrijednosti imovine poduzeća.<sup>35</sup> Vrijednost poduzeća obuhvaća materijalnu i nematerijalne imovinu poduzeća. Pritom, ona nije

---

<sup>31</sup> Dvorski, S., Kovšca, V. (2011). Ekonomija za poduzetnike. FOI: Varaždin.

<sup>32</sup> Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D. (2012). Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća. Učenje za poduzetništvo, Vol. 2 No. 2, 2012.

<sup>33</sup> Gašparović, V. (1996). Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>34</sup> Loi, T., Khan, A. (2012). Determinants of firm growth: evidence from Belgian companies.

<sup>35</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.



pokazatelj snage poduzeća, već pokazatelj sposobnosti rasta i razvoja u budućnosti. Dugoročni rast poduzeća podrazumijeva efikasno i efektivno ulaganje imovine i u imovinu.<sup>36</sup>

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

Broj zaposlenih u poduzeću temeljni je pokazatelj veličine poduzeća, naročito s gledišta oblikovanja organizacijske strukture poduzeća i to stoga što o broju zaposlenika ovisi dubina podjele rada, broj organizacijskih razina, broj i struktura organizacijskih jedinica, način organizacije radnih mjesta i sl.<sup>37</sup>

Rast broja zaposlenih pripada u rast dimenzija poduzeća, koje su, osim broja zaposlenih, i površina poduzeća, količina strojeva ili bilo koji broj kojim se može odrediti veličina poduzeća. Kao i kod vrijednosti poduzeća, dimenzije poduzeća ne pokazuju njegovu snagu, a česta je i pojava neusklađenosti dimenzija i mogućnosti poduzeća, u smislu prevelikog broja zaposlenih, neiskorištene poslovne prostore i/li skladišta i tome slično. Mudro i isplanirano korištenje dimenzija poduzeća doprinosi održivom rastu i osigurava daljnji rast i razvoj cijeloga poduzeća.<sup>38</sup>

### **3.4. Rast inovativnosti**

Inovativnost je preduvjet uspjeha poduzeća pa tako i njegova rasta, omogućava stvaranje konkurentne prednosti investiranjem u inovativne proizvode i usluge te u bolje proizvodne metode. Inovativnost je moguće izmjeriti na više načina, a jedan od mogućih načina je broj patenata u poduzeću te količina provedenih istraživanja i razvoja. Loi i Khan (2012) mjere inovativnost kao vrijednost nematerijalne imovine u smislu patenata, brandova, licenci i slično, smatraju kako je korelacija između inovacija i rasta jača u manjim poduzećima budući da ona nisu sposobna rasti putem strategija kao što su akvizicije ili spajanja pa im inovacije omogućuju zauzimanje značajne pozicije na tržištu, posebice ako se radi o rješenjima koja su korisni za cjelokupno društvo.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Gašparović, V. (1996). Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>37</sup> Sikavica, P. (1991). Modeliranje organizacijske strukture poduzeća. Informator: Zagreb.

<sup>38</sup> Gašparović, V. (1996). Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>39</sup> Loi, T., Khan, A. (2012). Determinants of firm growth: evidence from Belgian companies.

## 4. STRATEGIJE RASTA PODUZEĆA

Strategija oslikava ciljeve, profil i misiju poduzeća i određuje smjer njegova djelovanja u odnosu na okolinu i tržišne uvjete. Bilušić (1994) za jednostavnije definiranje strategije ističe i ono što jedna strategija nije, a konkretno:

- strategija nije odgovor na aktualne probleme poduzeća,
- strategija nije tablični prikaz brojki, projiciranih za određeni vremenski period,
- strategija nije racionalizacija, a niti poboljšavanje onoga što je postignuto prethodne godine,
- strategija nije pregled lijepih namjera niti želja,
- strategija nije skup sirovih ideja nekolicine menadžera poduzeća ili poduzetnika.<sup>40</sup>

### 4.1. Strategije unutarnjega rasta

Strategije unutarnjega rasta nazivaju se još i strategije intenzivnoga rasta i to jer njihova primjena zahtijeva intenzivnije napore i poduzimanje aktivnosti kojima će se unaprijediti konkurentska pozicija poduzeća, ali, većinski, s onime što poduzeće već ima (proizvod i/li usluga). Prema Ansoffovoj matrici strategijskih opcija, tri su strategije unutarnjega rasta: strategija tržišnog prodora, strategija razvoja tržišta te strategija razvoja proizvoda.<sup>41</sup>

#### 4.1.1. Strategija tržišnog prodora

Strategija tržišnog prodora najmanje je rizična strategija jer se koristi postojećim proizvodima i/li uslugama na postojećem tržištu, a za rast tržišnog udjela koristi se promijenjenim, odnosno pojačanim marketingom te pojačanim prodajnim aktivnostima. Ova je strategija provediva na tržištu koje nije zasićeno proizvodom koji poduzeće prodaje, ili na tržištu na kojem konkurentska poduzeća padaju.<sup>42</sup>

#### 4.1.2. Strategija razvoja tržišta

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

<sup>40</sup> Bilušić, A. (1994). Čovjek, kapital i elementi suvremenog poduzetništva. Priručnici: Zagreb.

<sup>41</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>42</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

- pouzdani, jeftini i kvalitetni kanali distribucije,
- uspješnost poduzeća,
- postojanje novih i nezasićenih tržišta,
- kapital,
- zaposlenici koji mogu proširiti poslovanje poduzeća na globalnu razinu.<sup>43</sup>

#### 4.1.3. Strategija razvoja proizvoda

Strategija razvoja proizvoda odnosi se na osiguranje rasta i povećanje prodaje poboljšanjem postojećih proizvoda. Suprotno prethodnoj strategiji u kojoj je naglasak bio na proizvodu, ovdje je naglasak na potrošačima te se proizvod prilagođava njihovim potrebama i željama. Ova je strategija provediva u uspješnim i stabilnim poduzećima koja imaju svoje stalne potrošače te im žele prodati nove i bolje proizvode. Stabilnost poduzeća je ključna, jer, u ubrzanome tehnološkome razvoju, i konkurencija svakodnevno nudi poboljšane proizvode.<sup>44</sup>

## 4.2. Strategije vanjskoga rasta

Strategije vanjskoga rasta, u značajno većoj mjeri istražuju načine tržišnoga prodora mimo svoga trenutnoga djelovanja, a mogućnosti vanjskoga rasta oblikuju se kroz dvije strategije: strategija integracijskog rasta i strategija diversifikacije.<sup>45</sup>

*„Strategija integracijskog rasta označava koncentraciju na sadašnje proizvodne linije i industriju te nastojanje da se pojača vlastita konkurentna pozicija i prednost kroz integraciju različitih faza u industrijskom lancu vrijednosti. Stoga se te strategije nazivaju i strategije integracije lanca vrijednosti“.*<sup>46</sup>

#### 4.2.1. Strategija integracijskog rasta

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

<sup>43</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>44</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>45</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>46</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

Tablica 2. Strategije integracijskoga rasta<sup>47</sup>

| <b>Strategije integracijskog rasta</b>   |   |                                 |
|--|---|---------------------------------|
| <b>Vertikalna integracija</b>  |   | <b>Horizontalna integracija</b> |
| <b>Uzlazna integracija</b>   | <b>Silazna integracija</b>  |                                 |
| Integracija unazad koja se odnosi na preuzimanje kontrole nad aktivnostima dobavljačima i proizvođačima sirovina ili dijelova koje poduzeće koristi. | Integracija unaprijed koja se odnosi na preuzimanje kontrole nad prijevozom, dostavom, servisom i sličnim distribucijskim aktivnostima. |                                 |

#### 4.2.2. Strategija diversifikacije

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

Tablica 3. Usporedba temeljnih tipova strategije diversifikacije<sup>48</sup>

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

<sup>47</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>48</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

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

- tržišta na kojima poduzeće nudi svoje proizvode i usluge te
- lokacije poslovnih aktivnosti koje dodaju vrijednost poduzeću.<sup>49</sup>

### 4.3. Strategije suradnje

Strategije suradnje ili partnerstva nazivaju se još interaktivne strategije jer podrazumijevaju suradnju organizacija. „*Suradnja između poduzeća može se odrediti kao usklađeno djelovanje dvaju ili više poduzeća ili njihovih pojedinih funkcija radi unaprjeđenja međusobnih poslovnih odnosa te rješavanje istih ili sličnih zadataka i zajedničkih pitanja*“.<sup>50</sup>

Doprinosi strategije suradnje su višestruki:

- izvršavanje zadataka koji su preskupi ili presloženi za jedno poduzeće,
- dodatni resursi za dugoročno istraživanje tržišta i razvoj poduzeća
- ravnomjerniji raspored troškova i rizika inovacija,
- prisutnost različitih stručnjaka u složenim zadacima i problemima,
- raspoloživost tehnologija i informacija za učenje i razvoj novih vještina,
- mogućnost poduzeća da dosegne ekonomiju opsega ili obujma,
- tržišni prodor.<sup>51</sup>

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

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

- redukciju troškova ekonomijom obujma,
- povećanjem pristupa novim tehnologijama,
- zaustavljanjem konkurenata,
- tržišnim prodorom,
- smanjenjem vremena ciklusa,

<sup>49</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>50</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>51</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

- poboljšanjem napor istraživanja te
- poboljšanjem kvaliteta (Ibidem, 2008).

Strategijske su mreže veze tri ili više poduzeća ili organizacija s namjerom postizanja nekog zajedničkog cilja. Razvijanjem strategijske mreže, poduzeća dolaze do informacija, resursa, tržišta i tehnologija radi postizanja učinka ekonomije veličine ili opsega. Strategija izmještanja djelatnosti specifična je strategija rasta u kojoj se poduzeća fokusiraju na ključne poslove i kompetencije u kojima su najbolji, a ostale aktivnosti „izmješčaju i prepuštaju drugima razvijajući s njima specifične poslovne odnose i međusobnu ovisnost“.<sup>52</sup>

Razlozi zbog kojih određeno poduzeće odabire strategiju izmještanja su višestruki:

- jeftinije poslovanje,
- mogućnost fokusiranja na temeljne poslove te
- povećanje fleksibilnosti poduzeća.<sup>53</sup>

---

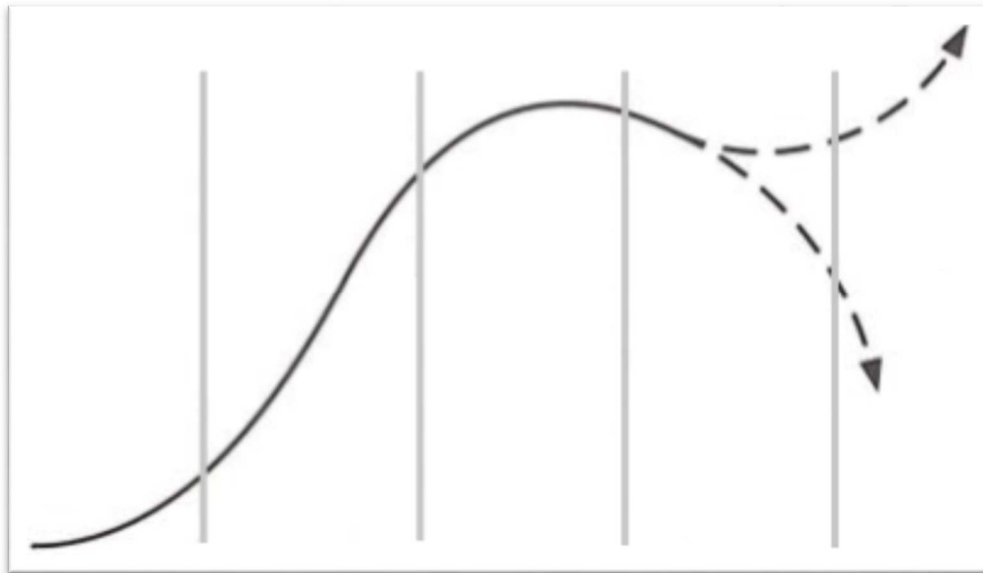
<sup>52</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>53</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

## 5. RAZVOJ PODUZEĆA

Kako bi se poduzetnik i poduzeće mogli razvijati i koristiti puni potencijal slobodnog poduzetništva, nužan je i razvijeni tržišni mehanizam, odnosno integralno (slobodno) tržište, na kojem je moguće povoljno nabaviti sve čimbenike i uvjete uspješne proizvodnje i/li poslovanja u konkurencijskim uvjetima.<sup>54</sup>

Životni ciklus, odnosno razvoj poduzeća odvija se u pet faza, a to su faza izgradnje, faza rasta, faza diferenciranja, faza konsolidacije te faza likvidacije. Idealan je scenarij u kojem poduzetnik u posljednjoj fazi razvoja poduzeća, preusmjerava resurse i znanja na novo poduzeće, odnosno započinje opet s fazom izgradnje, a ciklus razvoja poduzeća je kružni.<sup>55</sup> Faze razvoja, koje su detaljnije opisane u sljedećim poglavljima, prikazuje slika ispod.



Slika 1. Kružni ciklus razvoja poduzeća u pet faza<sup>56</sup>

Prva faza ili faza izgradnje poduzeća ima uzlaznu putanju, a rast je relativno spor, ali stabilan. Slijedi faza rasta, a u toj fazi poduzeće najviše i najbrže napreduje te je krivulja rasta vrlo visoka. Vrhunac razvoja, ali i stagnacija razvoja poduzeća nastupaju u trećoj fazi razvoja ili u fazi diferencijacije. Blagi pad poduzeća slijedi u pretposljednjoj fazi razvoja ili fazi konsolidacije. Idealan kružni ciklus razvoja prikazan je na slici iznad isprekidanim linijama,

<sup>54</sup> Bilušić, A. (1994). Čovjek, kapital i elementi suvremenog poduzetništva. Priručnici: Zagreb.

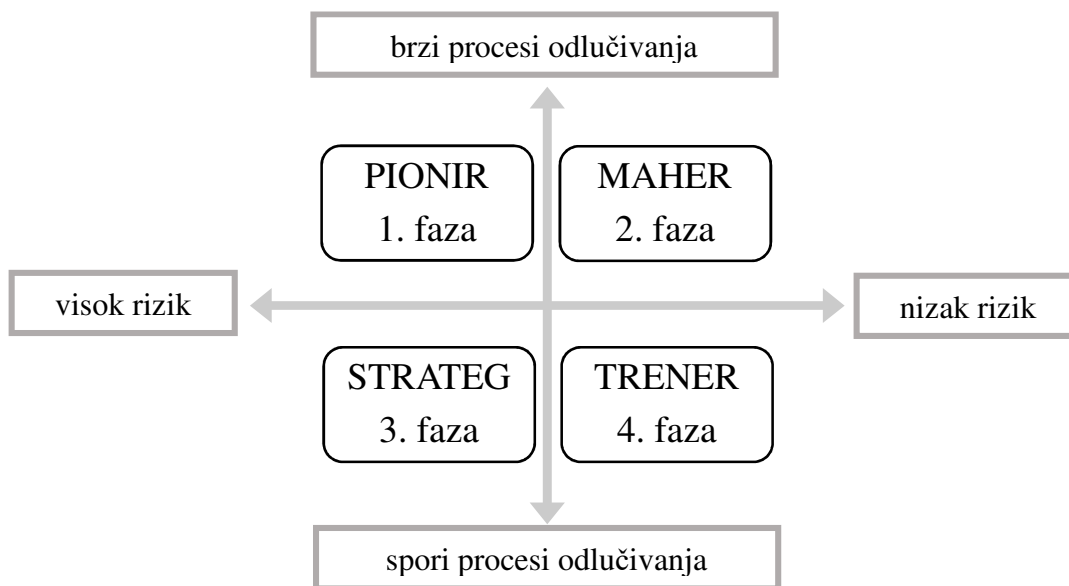
<sup>55</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.

<sup>56</sup> Bulog, I., Kružić, D. (2016). Obiteljska poduzeća. Životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu: Split.

odnosno nakon pada u fazi konsolidacije, iz faze likvidacije kreće (opet) faza rasta novog poduzeća. U praksi je, nažalost, prisutniji drugi scenarij potpune likvidacije poduzeća, koji je također prikazan na slici iznad – isprekidanom crtom koja naglo pada.

U različitim fazama razvoja poduzeća od poduzetnika se očekuju različiti postupci i osobine, odnosno drugačiji pristup poslovanju i zaposlenicima. U prvoj je fazi poduzetnik pionir koji je strastven i preuzima mnoge rizike kako bi izgradio poduzeće i utemeljio stabilnu skupinu vjernih potrošača i pripremio poduzeće za fazu rasta. Izgrađeno poduzeće prema daljnjem uspjehu vodi poduzetnik maher, on nastavlja preuzimati rizike i prepoznaje poslovne prilike i prijetnje poslovanju. Treća faza razvoja je ona u kojoj je poduzeće stabilno i izgrađeno, ali dosegnuti uspjeh treba održavati, a za to je zadužen poduzetnik strateg koji promišlja na koje načine poduzeće može unaprijediti proizvodnju, prodaju, marketing i sl. Nakon vrhunca poduzeća, poslovanje i uspjeh blago padaju, a već iskusan poduzetnik je u ovoj fazi trener.

Grafički te razlike prikazuje slika ispod, a različite osobine poduzetnika detaljnije su opisane u potpoglavljima u nastavku.



Slika 2. Specifičnosti tipova poduzetnika obzirom na procese odlučivanja i rizik<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.



## 5.1. Faza izgradnje poduzeća

Prva faza označava nastanak poduzeća, te se primjereno i naziva faza izgradnje. Ova faza od poduzetnika zahtijeva odlučan i strastven nastup (tržišni prodor), a s tom namjerom, poduzetnik poduzima mnoge rizične mjere. Konkretno poslovne akcije ove faze, koje poduzetnik poduzima su ulaganje u temeljna sredstva poduzeća, ulaganje u infrastrukturu, u kadrove, istraživanje tržišta (ponude i potražnje) te donošenje poslovnoga plana. Osnovni je cilj svakog poduzetnika prijeći na sljedeću fazu u što kraćem roku, odnosno prevladati sve opasnosti i rizike koje donosi početna faza razvoja poduzeća, i, istovremeno, stvoriti čim veći krug potrošača.<sup>58</sup>

U početnoj fazi razvoja poduzeća, poduzetnici su pioniri. Obilježja poduzetnika koji izgrađuju poduzeće su energičnost, bogatstvo ideja i odlučnosti, individualnost i egocentričnost, a ciljeve svoga poduzeće žele postići pod svaku cijenu.<sup>59</sup>

## 5.2. Faza rasta poduzeća

Jednom izgrađeno poduzeće, za daljnji uspjeh, nužno treba rasti. Poduzeće može rasti na sljedeće načine:

- rastom vrijednosti poduzeća,
- rastom dimenzija poduzeća,
- rastom prodaje,
- rastom inputa,
- rastom kvalitete poslovanja,
- rastom moći i snage poduzeća.<sup>60</sup>

Svako poduzeće, u skladu s poduzetnikovim željama i vrstom djelatnosti kojom se bavi, teži različitim ciljevima pa svaki poduzetnik odabire smjer rasta i u tom smjeru ulaže potrebne resurse za ostvarenje rasta poduzeća.

*„(...) za tu su fazu rasta poduzeća potrebni poduzetnici koji imaju organizacijskih sposobnosti, to jest osobe koje se okružuju stručnim pojedincima za pojedina područja*

---

<sup>58</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.

<sup>59</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.

<sup>60</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.

*poslovanja, jer u fazi rasta poslovni problemi postaju sve složeniji, pa znanje pojedinca nije dostatno za rješavanje i dodatnih financijskih, marketinških, proizvoda i drugih problema“.*<sup>61</sup>

Poduzetnici u fazi rasta poduzeća su maheri, a njihove su karakteristike snaga, autoritarnost i ambicioznost. Poduzeće raste na temelju njihove organizacije, ali zaokupljenost poduzetnika tekućim poslovima umanjuje njegovu inovativnost koja je bila naročito izražena u prethodnoj fazi.<sup>62</sup>

### **5.3. Faza diferenciranja poduzeća**

U ovoj se fazi mnogi poduzetnici *opuste*, te uzrokuju likvidaciju poduzeća. Iako na prvi pogled, ova faza nije naročito izazovna, svakako je značajna jer jednom ostvareni uspjeh i zavidna pozicija na tržištu nisu okamenjeni. Borba za tržišnu prevlast i privlačenje potrošača traje neprestano, a ona se odvija u ovoj fazi. U ovoj bi fazi razvoja poduzetnici, stoga, trebali biti stručni kreativci kojima nije problem dijeliti i prenositi ovlasti upravljanja i kontrole.<sup>63</sup>

Treća faza razvoja poduzeća ili diferencijacija odvija se pod vodstvom stratega koji se fokusiraju na donošenje složenih poslovnih odluka koje utječu na razvoj poduzeća. U ovoj fazi uspjeh poduzetnika dolazi do vrhunca.<sup>64</sup>

### **5.4. Faza konsolidacije poduzeća**

U ovoj je fazi poduzeće zrelo, a poduzetnik preuzima vrlo malo rizika. Nakon porasta dobiti, u ovoj fazi poduzeće stagnira. Odluke kojima je preuzeo tržište, poduzetnik zamjenjuje obrambenim tehnikama kojima čuva stečenu poziciju na tržištu.<sup>65</sup>

Poduzetnik u ovoj fazi ima odlike trenera, on se ponaša kao voditelj, učitelj, kontrolira emocionalnu klimu suradnika te potiče afirmativno radno okruženje. Poduzetnici slušaju probleme podređenih, rješavaju njihove poteškoće i motiviraju ih za rad.<sup>66</sup>

---

<sup>61</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.

<sup>62</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.

<sup>63</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.

<sup>64</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.

<sup>65</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.

<sup>66</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.

### **5.5. Likvidacijska faza poduzeća**

Iako riječ likvidacija ima negativan prizvuk, ona ne mora uvijek nužno značiti neuspjeh poduzeća, a osim toga, poduzetnik može likvidaciju iskoristiti kao školu i ne ponavljati greške koje su dovele do likvidacije u budućim poslovnim aktivnostima. Razlozi moguće likvidacije poduzeća su financijski razlozi, nezadovoljavanje ciljeva poduzetnika, tehničko zatvaranje poduzeća te njegova prodaja.<sup>67</sup>

U fazi likvidacije poduzetnici minimiziraju gubitke i okreću se novim djelatnostima.<sup>68</sup>

---

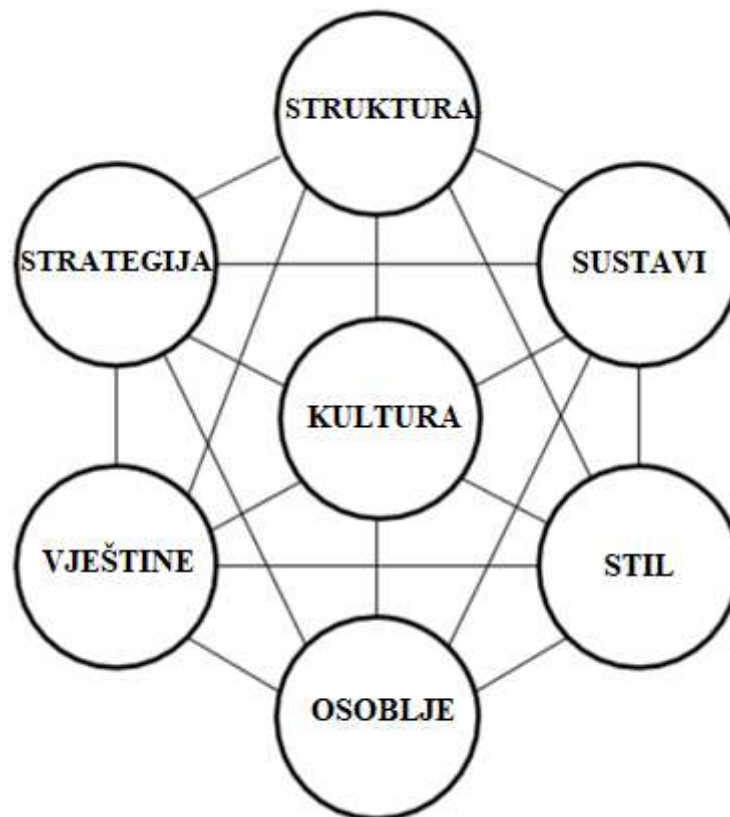
<sup>67</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.

<sup>68</sup> Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.

## 6. UPRAVLJANJE RASTOM I RAZVOJEM PODUZEĆA

Menadžment ima ključnu ulogu u upravljanju rastom i razvojem poduzeća, a zadatak je menadžmenta postavljanje uvjeta za primjenu i kontrolu primjene strategije, koji su obuhvaćeni Mckinseyjevim 7S modelom menadžmenta (prikazan slikom ispod), a to su:

- struktura,
- sustavi,
- stil,
- osoblje,
- vještine i
- strategija.<sup>69</sup>



Slika 3. McKinseyey 7-S model menadžmenta<sup>70</sup>

<sup>69</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>70</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

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

Struktura poduzeća označava organizacijsku strukturu, a promjene strategije nužno zahtijevaju i promjenu organizacijske strukture jer „...primjenom nove strategije bez promjene strukture nastaju novi upravljački problemi i opada profitabilnost kompanije koja se povećava kada se usvoji nova organizacijska struktura“. Kultura poduzeća označava „fundamentalne ideje oko kojih se gradi poslovanje odnosno niz vrijednosti i aspiracija“, a za uspješnu je primjenu strategije nužno uskladiti kulturu i strategiju poduzeća. Kultura poduzeća bi trebala sadržavati visoke etičke standarde koji promoviraju etičnost u primjeni odabrane strategije, ali i poslovanju općenito.<sup>71</sup>

Kultura poduzeća je promjenjiva, neprestano se razvija i napreduje provođenjem aktivnosti poput zajedničkih ručkova, ekstenzivnih intervjua za zapošljavanje novih zaposlenika i sl. Organizacijska se kultura odnosi i na oblikovanje radne atmosfere koja na zaposlenike djeluje motivirajuće, odnosno izravno povećava efikasnost poslovanja.<sup>72</sup>

Stil menadžmenta ili stil vođenja mora biti kvalitetan i obilježen „...uvjeravanjem, motiviranjem i ovlašćivanjem zaposlenih te kreiranjem kulture koja podržava i potkrjepljuje novu strategiju“. <sup>73</sup> Stil vođenja trebao bi doista biti vođenje, a ne tradicionalno i često zastupljeno naređivanje, jer ono motivira i zaposlenicima daje osjećaj zajedničkoga uspjeha što ih motivira dugoročno.<sup>74</sup>

Osoblje, odnosno ljudski čimbenik poduzeća, odnosi se na sposobnosti, vještine i znanja zaposlenika o kojima ovisi uspješna provedba strategije. Taj je čimbenik presudan već pri odabiru strategije, odnosno uspješan menadžment formira strategiju u skladu s ljudskim potencijalima, ili, planira dodatno obrazovanje i usavršavanje svojih zaposlenika u skladu sa zahtjevima nove strategije ili tehnologije. „*Poslovne strategije trebaju se temeljiti na posebnim*

---

<sup>71</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>72</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.

<sup>73</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>74</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

*kompetencijama i karakteristikama ljudskih potencijala i činiti ih bitnim izvorom konkurentske prednosti“.*<sup>75</sup>

Naročito važno, u upravljanju ljudskim potencijalom, je upravljanje talentom svih zaposlenika kao i poticanje njihove kreativnosti i inovativnosti. „*Ljudski kapital i način kako svako pojedino poduzeće njime upravlja čini u suvremenom svijetu ključnu razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća“.*<sup>76</sup>

Razvoj i osnaživanje vještina pojedinačnih zaposlenika i ukupnog poduzeća također je preduvjet uspjeha provedbe strategije rasta jer svaka strategija zahtijeva određene vještine, pa istovremeno s prilagodbom strateške aktivnosti ljudskim potencijalima, ide i prilagodba njihovima vještinama.<sup>77</sup>

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

- sustav alociranja resursa;
- sustav nagrađivanja;
- sustav vrijednosti;
- sustav kontrole te
- informacijski sustav.<sup>78</sup>

Za definiranje pojma strateški menadžment nužno je razumijevanje dviju osnovnih riječi čijim je spajanjem taj pojam nastao, menadžmenta i strategije. Menadžment je uvijek „*proces pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute“.*<sup>79</sup> odnosno proces kojim se oblikuje i održava okruženje s namjerom efikasnog ostvarenja odabranih ciljeva. Najčešći je cilj svakog menadžera postizanje povoljnoga odnosa inputa i outputa u određenom vremenu, bez umanjenja kvalitete. Strategija, također, odražava kulturu organizacije, koja obuhvaća kodekse ponašanja, poslovnu etiku, kvalitetu proizvoda i usluga, imidž te odnose unutar i izvan organizacije), kao i poslovni rizik. „*Strategija nekog poduzeća s jedne je strane vođena*

---

<sup>75</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>76</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.

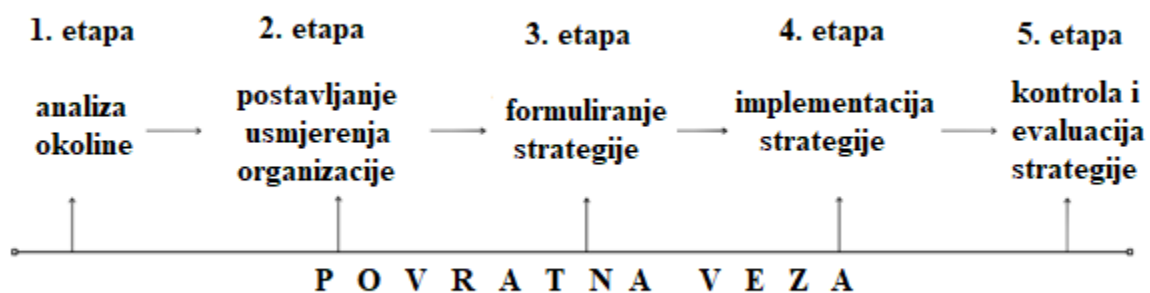
<sup>77</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>78</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.

<sup>79</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Menadžment. Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia.

menadžerskom analizom i izborom, a s druge strane nužnim prilagodbama i učenjem kroz rad“.<sup>80</sup>

„Organi strateškog menadžmenta su odbor direktora, vrhovni menadžment i odjel za planiranje“.<sup>81</sup> Menadžment je proces te se tako definira i strateški menadžment, a svaki proces sastoji se od etapa kroz koje prolazi, odnosno koraka koji se izvršavaju jedan po jedan. Na slici ispod prikazano je pet glavnih etapa strateškog menadžmenta koje su srž tog procesa.



Slika 4. Etape procesa strateškog menadžmenta<sup>82</sup>

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

- izrađivanje strateške vizije o ciljevima poduzeća s naglaskom na proizvode, usluge, korisnike (kupce), tržište i postojeću tehnologiju;
- postavljanje ciljeva kojima će se mjeriti uspješnost poslovanja;
- izrađivanje strategije kojom će se ostvariti željeni ishodi;
- efikasna i efektivna implementacija izabrane strategije koja omogućava njeno uspješno provođenje;
- nadzor planiranog razvoja uz eventualne potrebne korekcije strategije.<sup>83</sup>

U strateškome upravljanju, prva je etapa analiza okoline, a ona obuhvaća monitoring, evaluaciju i diseminaciju informacija iz okoline poduzeća (i vanjske i unutarnje okoline). Te se

<sup>80</sup> Thompson A., et.al. (2008). Strateški management. Zagreb: MATE.

<sup>81</sup> Buble, M., Kružić D. (2006) Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Split [i. e.] Zagreb: RRIF Plus.

<sup>82</sup> Buble, M., Kružić D. (2006) Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Split [i. e.] Zagreb: RRIF Plus.

<sup>83</sup> Thompson A., et.al. (2008). Strateški management. Zagreb: MATE.

informacije prikupljaju s namjerom identificiranja strateških čimbenika. Druga etapa u procesu strateškog upravljanja je postavljanje organizacijskog usmjerenja, odnosno u ovoj se fazi postavljaju vizija, misija i ciljevi poduzeća.

Slika željenog budućeg stanja i/li događaja u poduzeću je vizija. Njome se određuje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti, vizija je usmjerava radnike poduzeća kako da djeluju. Važnost je vizije ta što čini osnovu za dugoročno planiranje poslovnih aktivnosti, i to primjereno poduzetnikovim osobinama i subjektivnih želja.<sup>84</sup> Ona pritom nije fiksna, naprotiv, vrlo je dinamična u vođenju poduzeća i slijeđenju postavljenih ciljeva poslovanja. Dobra vizija služi za otklanjanje eventualnih prepreka u poslovanju poput manjka resursa, tehnoloških promjena i sl.<sup>85</sup>

Misija označava svrhu, razlog djelovanja organizacije. Misijom se opisuje sadašnje stanje poduzeća, koje proizvode i usluge ono osigurava.<sup>86</sup> *"Misija predstavlja prvenstveno sredstvo strategije i promatra se kao početni korak u strateškom menadžmentu te postoji kako bi odgovorila na dva osnovna pitanja: Što je naš posao i što bi on trebao biti?"*<sup>87</sup>

Ciljevi uključuju krajnje želje koje poduzeće želi ostvariti.<sup>88</sup> Cilj uspješnoga poduzetnika u skladu je s njegovom inovativnosti i samouvjerenošću te je uvijek postavljen visoko, a njegovo ispunjenje za poduzetnika je i osobno i poslovno zadovoljstvo. Ostvarenje ciljeva ne znači završetak poslovanja, već se neprestano ponavlja odabir novih, važnih ciljeva koji za poduzetnika predstavlja proces samoobnove. *„... poslovni plan je i pravo oružje za predstavljanje ideje i uvjeravanje potencijalnih ulagača za financiranje poduzetničkog pothvata, ako se poslovanje uvodi u novu fazu“*.<sup>89</sup>

Ciljevi organizacije označavaju konačne rezultate planiranih aktivnosti. Oni moraju biti:

- Specific – određeni;
- Measurable – mjerljivi;
- Achievable – dostižni uz normalne napore;

---

<sup>84</sup> Buble, M., Kružić D. (2006). Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Split [i. e.] Zagreb: RRIF Plus.

<sup>85</sup> Renko, N. i Brečić, R. (2016). Marketing for Small and Medium Sized Enterprises. Zagreb, Republika Hrvatska. Školska knjiga.

<sup>86</sup> Buble, M., Kružić D. (2006). Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Split [i. e.] Zagreb: RRIF Plus.

<sup>87</sup> Dujanić, M., Buble, M., Dulčić Ž., (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.

<sup>88</sup> Renko, N. i Brečić, R. (2016). Marketing for Small and Medium Sized Enterprises. Zagreb, Republika Hrvatska. Školska knjiga.

<sup>89</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.



- Realistic – realni, objektivni;
- Timely – vremenski određeni, opipljivi.<sup>90</sup>

Osnovna strategijska pitanja na koja menadžment odgovara procesom formuliranja strategije su:

Tablica 4. Osnovna strategijska pitanja<sup>91</sup>

|   |            |
|---|------------|
| <b>Kamo organizacija želi ići?</b>      | misija     |
| <b>Gdje organizacija želi stići?</b>    | ciljevi    |
| <b>Kako tamo stići?</b>                 | strategije |
| <b>Koje aktivnosti i akcije činiti?</b> | planovi    |

Dani odgovori predstavljaju indikatore za usmjerenje organizacije u kontekstu okruženja i kompeticije na tržištu, koja namjerava postići određenu konkurentnost prednost na tržištu. Strategija je osnovni plan opsežne forme formiran tako da olakša ostvarenje glavnih indikatora usmjerenja – vizije, misije i ciljeva organizacije. Većinom se u organizacijama razmatra funkcijska, korporacijska i poslovna strategija.

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

U petoj se fazi vodi detaljan monitoring (praćenje) provedbe implementirane strategije. Vodi se računa o svim dimenzijama poslovnog modela, prati se organizacijska kultura i njena fluidnost, prate se zadaci na dnevnoj, mjesečnoj i kvartalnoj razini te se sve pokušava metrički obraditi kako bi monitoring bio što lakši za donošenje poslovnih odluka. Strategija se kontrolira i evaluira sa svrhom osiguranja njene učinkovitosti i budućeg razvoja. Unaprjeđenje strategije u budućnosti omogućeno je stalnom kontrolom i otkrivanjem akcija i postupaka koje treba promijeniti ili otkloniti, odnosno prilagoditi potrebama tržišta i poslovanja.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> Buble, M., Kružić D. (2006). Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Split [i. e.] Zagreb: RRIF Plus.

<sup>91</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Menadžment. Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia.

<sup>92</sup> Buble, M., Kružić D. (2006). Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Split [i. e.] Zagreb: RRIF Plus.

Neki od najpoznatijih alata menadžmenta pri strateškom upravljanju su:

- SWOT analiza;
- TOWS matrica i
- streteško platno.<sup>93</sup>

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

- Strengths (snage) poduzeća
- Weaknesses (slabosti) poduzeća
- Opportunities (prilike) poduzeća
- Threats (prijetnje) poduzeću.<sup>94</sup>

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

---

<sup>93</sup> Buble, M., Kružić D. (2006). Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Split [i. e.] Zagreb: RRIF Plus.

<sup>94</sup> Buble, M., Kružić D. (2006). Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Split [i. e.] Zagreb: RRIF Plus.

Tablica 5. Pregled SWOT matrice i njenih elemenata<sup>95</sup>

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

TOWS matrica predstavlja sredstvo za olakšavanje povezivanja vanjskog i unutarnjeg okruženja i formulaciju strategija. TOWS matrica predstavlja konceptualni okvir za identifikaciju i analizu prijetnji (T – threats) i prilika (O – opportunities) u eksternom okruženju te procjenu organizacijskih slabosti (W – weaknesses) i snaga (S - strengths) u internom okruženju. Ona pomaže identificirati veze među snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama te daje bazu formuliranja strategija temeljenu na identificiranim odnosima. Ona iskazuje kako eksterne prilike i prijetnje poduzeću mogu suprotstaviti internim snagama i slabostima da bi se kao rezultat dobilo četiri skupa alternativnih strategija.<sup>96</sup>

Tablica 6. Tows matrica sa svim elementima<sup>97</sup>

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

<sup>95</sup> Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica–sličnosti i razlike. Economic research-Ekonomska istraživanja, 21(1), 19-34.

<sup>96</sup> Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica–sličnosti i razlike. Economic research-Ekonomska istraživanja, 21(1), 19-34.

<sup>97</sup> Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica–sličnosti i razlike. Economic research-Ekonomska istraživanja, 21(1), 19-34.

Kim (2005) u svojoj uspješnici Blue Ocean Strategy objašnjava i raščlanjuje alat poznat kao strateško platno (eng. Strategy canvas). Strateško platno koristi se s namjerom identificiranja statusa quo i budućih perspektiva organizacije u odnosu na tržište, korisnike, konkurenciju i ostale čimbenike kojima bi se poduzeće, u budućnosti, moglo obratiti. Također, vrijedan je alat i u pozicioniranju u usporedbi s konkurencijom (u čemu je poduzeće bolje ili lošije i u što (ne) bi bilo dobro ulagati) te u kojim se faktorima poduzeće natječe s konkurencijom.<sup>98</sup> Osterwalder i Pigneur (2010) strateško platno (eng. Strategy Canvas) koriste kako bi vizualizirali ključne dodirne točke poduzeća sa segmentom kupaca. Naime na platnu se ističu samo točke koje su u izravnom dodiru s krajnjim kupcima (npr. Vizualni identitet poduzeća, cijena, kvaliteta usluge i sl.). Nadalje, na strateškom platnu uspoređuju se prijedlozi vrijednosti konkurenata i supstituti ili komplementarni proizvodi, a moguće je čak raditi i predikciju razvoja vlastitih prijedloga vrijednosti u budućnosti. Najvrjedniji aspekt strateškog platna je artikulacija dodanih vrijednosti koje poduzeće nudi iz perspektive kupca, što ovaj alat čini subjektivnim, međutim izvor za unapređenje predstavljaju spoznaje iz provedenih istraživanja nad segmentom kupaca, čime se pretpostavke prilikom formiranja strateškog platna i spoznaje iz istraživanja sučeljavaju i dobiva se uvid u ključne točke koje je potrebno unaprijediti unutar prijedloga vrijednosti poduzeća, i to s ciljem povećanja zadovoljstva potrošača i povećanja atraktivnosti proizvoda ili usluga poduzeća.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Kim, W. C. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California management review*, 47(3), 105-121.

<sup>99</sup> Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, New Jersey.

## 7. ZAKLJUČAK

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

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

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

## 8. LITERATURA

1. Bilušić, A. (1994). Čovjek, kapital i elementi suvremenog poduzetništva. Priručnici: Zagreb.
2. Buble, M., Kružić D. (2006) Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Split [i. e.] Zagreb: RRIF Plus Collins, E. G. C., Devanna, M. A. (2002). Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću. MATE: Zagreb.
3. Bulog, I., Kružić, D. (2016). Obiteljska poduzeća. Životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Sveučilište u Splitu: Split.
4. Collins, E. G. C., Devanna, M. A. (2002). Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću. MATE: Zagreb.
5. Dujanić, M., Buble, M., Dulčić Ž., (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
6. Dvorski, S., Kovšca, V. (2011). Ekonomija za poduzetnike. FOI: Varaždin.
7. Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D. (2012). Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća. Učenje za poduzetništvo, Vol. 2 No. 2, 2012.
8. Gašparović, V. (1996). Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća. Školska knjiga: Zagreb.
9. Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica–sličnosti i razlike. Economic research-Ekonomska istraživanja, 21(1), 19-34.
10. Gorenc, V. (1991). Privredno pravo – poduzeće. Školska knjiga: Zagreb.
11. Gorupić, D., Gorupić, D. jr. M. A. (1990). Poduzeće. Postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća. Informator: Zagreb.
12. Kim, W. C. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. California management review, 47(3), 105-121.
13. Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija: Zagreb.
14. Loi, T., Khan, A. (2012). Determinants of firm growth: evidence from Belgian companies. Dostupno na:  
<http://www.thesis.net/Determinants/Determinants%20of%20firm%20growth%20Evidence%20from%20Belgian%20companies.pdf>. Datum preuzimanja: 14. 6. 2022.
15. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, New Jersey.

16. Renko, N. i Brečić, R. (2016). Marketing for Small and Medium Sized Enterprises. Zagreb, Republika Hrvatska. Školska knjiga.
17. Sikavica, P. (1991). Modeliranje organizacijske strukture poduzeća. Informator: Zagreb.
18. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Menadžment. Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia.
19. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga: Zagreb.
20. Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb.
21. Thompson A., et.al. (2008). Strateški management. Zagreb: MATE.
22. Zakon o trgovačkim društvima, pročišćeni tekst zakona, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22.

## 9. POPIS TABLICA I SLIKA

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Objašnjenja pojma poduzetnika kroz povijest ekonomije.....                  | 5  |
| Tablica 2. Strategije integracijskoga rasta.....                                       | 13 |
| Tablica 3. Usporedba temeljnih tipova strategije diversifikacije .....                 | 13 |
| Tablica 4. Osnovna strategijska pitanja.....   | 26 |
| Tablica 5. Pregled SWOT matrice i njenih elemenata .....                               | 28 |
| Tablica 6. Tows matrica sa svim elementima .....                                       | 28 |
|  |    |
| Slika 1. Kružni ciklus razvoja poduzeća u pet faza.....                                | 16 |
| Slika 2. Specifičnosti tipova poduzetnika obzirom na procese odlučivanja i rizik ..... | 17 |
| Slika 3. McKinsey 7-S model menadžmenta.....   | 21 |
| Slika 4. Etape procesa strateškog menadžmenta .....                                    | 24 |



## IZJAVA O AUTORSTVU

Ja, Vinko Vrdoljak, ovime potvrđujem da sam osobno napisao rad pod nazivom **Upravljanje rastom i razvojem poduzeća**. Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane, parafrazirane ili se temelje na drugim izvorima (bilo da su u pitanju knjige, znanstveni, stručni ili popularni članci, mrežni izvori, propisi, sudske odluke ili statistički podaci) su u radu jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature. U izradi rada nisam se koristio drugim izvorima do onih navedenih u radu.

Mjesto i datum:

---

Potpis studenta s navođenjem punog imena i prezimena:

---