

**PRIMIJEJENE STRATEGIJE I MODELI RASTA  
MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA**

**APPLIED STRATEGIES AND MODELS OF GROWTH  
OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

**Doc. dr. sc. Suvad Isaković**  
**ITC d.o.o.**  
**Zenica**  
**Bosna i Hercegovina**

**REZIME**

*Rast preduzeća predstavlja kontinuirani proces pozitivnih promjena, nastalih kao posljedica kontrolisanih poslovnih aktivnosti preduzeća u okviru jednog poslovnog razdoblja. Takve pozitivne promjene ogledaju se kroz rast finansijskih pokazatelja, povećanju broja zaposlenih i promjeni organizacione strukture preduzeća. Osnovni cilj ovog rada jeste analiza načina na koji se odvija proces rasta preduzeća kao i strateška opredjeljenja koja su vodilja malih i srednjih preduzeća u okviru njihovog životnog ciklusa.*

**Ključne riječi:** strategija rasta, mala i srednja preduzeća, modeli rasta.

**SUMMARY**

*Company growth is a continual process of positive changes, which occurs as a result of controlled business activities of enterprises, within one business period. Such positive changes reflect in the growth of financial indicators, increase of the number of employees and change of the organizational structure of the enterprise. The main objective of this study was to analyze the way the enterprises carry out the growth process, as well as the strategic decisions which are guiding the enterprises as part of their life cycle.*

**Key words:** strategy of growth, small and medium enterprises, models of growth.

**1. UVOD**

Kako bi objasnili fenomen rasta preduzeća, mnogobrojni autori decenijama nastoje istražiti uzročno posljedične veze između aktivnosti preduzeća i načina obavljanja poslovnih aktivnosti koje za posljedicu imaju poslovni rezultat. Tako se u literaturi mogu sresti različiti modeli rasta preduzeća [2, 4, 6, 9, 13, 15, 17] kako je predstavljeno u Tabeli 1, od kojih su neki razvijeni na osnovu empirijskog istraživanja dok su drugi razvijeni na bazi teorijskog istraživanja. Pretpostavka modela rasta preduzeća jeste, da mala i srednja preduzeća rastu od malih entiteta kojima upravlja vlasnik/menadžer do velikih preduzeća, nakon čega profesionalni menadžeri preuzimaju upravljanje. U početnim fazama, vlasnik preduzeća još uvijek ima ključnu ulogu u planiranju i kreiranju strategije, ali postoje različite opasnosti, ukoliko je menadžer nekompetentan.

Svako preduzeće tokom svog poslovanja u pojedinim fazama životnog ciklusa susreće se sa problemima koji prerastaju u krizu menadžmenta, zahtijevajući od vlasnika/menadžera pravovremene odgovore. Dakle, vlasnik/menadžer preduzeća prinuđen je donositi odluke koje često nisu u skladu sa njegovim ličnim uvjerenjima (npr. delegiranje ovlaštenja ili nova organizacijska struktura preduzeća), ali su neophodne, kako bi preduzeće nastavilo sa rastom.

## **2. MODELI RASTA PREDUZEĆA**

Ono što je zajedničko kod svih publikovanih modela rasta preduzeća je činjenica, da je faza *zrelosti* preduzeća okarakterisana kao faza u kojoj nedostaje preduzetničkog duha, odnosno, nedostaje inovacija za nove poslovne aktivnosti preduzeća. Svi modeli rasta preduzeća, zasnivaju se na životnom ciklusu kroz koji prolaze preduzeća i podijeljeni su u različite faze (Tabela 1).

Iako se u literaturi rast preduzeća nastoji predstaviti kroz prizmu određenog modela rasta, u praksi je rast preduzeća nemoguće posmatrati na unificiran način. Naime, rast preduzeća se razlikuje od preduzeća do preduzeća i svako preduzeće u svom životnom ciklusu ima na sebi svojstven način izražene specifičnosti koje mu omogućavaju rast za razliku od drugih preduzeća, gdje takve ili slične specifičnosti mogu imati negativne uticaje. Ovakva nehomogenost, preduzećima tokom njihovog životnog ciklusa daje atribute žive materije kojima upravlja vlasnik/menadžer preduzeća. Premda rast preduzeću omogućava njegovu sigurnost i dugovječnost, postoje vlasnici malih ili srednjih preduzeća koji nisu zainteresovani za njihov rast. Za ovakve odluke postoje mnogobrojni razlozi kao što su: izbjegavanje rizika, ograničavanje vremena za preduzeće ili neki drugi ciljevi preduzetnika. Međutim, ono što je sigurno, ukoliko preduzeće ne raste, ono nije spremno odgovoriti svim izazovima tržišta. Prije ili poslije njegovo će mjesto na tržištu zauzeti konkurentsko preduzeće koje ima aspiracije prema rastu i većim postignućima.

Uspješan rast malih i srednjih preduzeća paralelno je praćen razvojem preduzeća, koji se manifestuje kontinuiranim pozitivnim promjenama sljedećih indikatora: godišnji bruto prihod, neto profit, proizvodni kapacitet, produktivnost, broja zaposlenih, broja novih kupaca, tržišni udio, mogućnost angažovanja vlastitih i tuđih sredstava za razvoj novih proizvoda, investiranje u razvoj ljudskih resursa, investiranje u objekte i infrastrukturu, strateška orijentacija preduzeća, organizacijska orijentacija preduzeća, strukturno organizovanje preduzeća.

Rast preduzeća može da se odvija na različite načine kao što su: horizontalni rast koji se odvija u okvirima postojeće djelatnosti preduzeća, vertikalni rast koji se odvija putem spajanjem faza unaprijed (sa korisnicima proizvoda) ili unazad (sa dobavljačima), konglomeratski rast koji se odvija potpunom diverzifikacijom više djelatnosti. U zavisnosti od okruženja u kojem djeluje preduzeće, navedene vrste rasta dijele se na dvije kategorije: organski rast preduzeća, neorganski rast preduzeća.

### **2.1. Organski rast preduzeća**

Organski rast preduzeća zasnovan je na pozitivnim promjenama internih faktora koji direktno svojim djelovanjem utiču na uspješnost poslovanja. U ovom slučaju, preduzeće svoj rast bilježi kroz povećanje bruto prihoda, neto profita i tržišnog udjela.

Karakteristika organskog ili kako se još naziva, internog rasta, preduzeća ogleda se u sljedećem: odvija se veoma sporo i može trajati dugi niz godina, stvara neizvjesnost opstanka preduzeća. Organski rast preduzeća njegov menadžment ostvaruje kroz primjenu različitih strategija, kao što su: strategija intenzivnog rasta ili ekspanzije preduzeća, strategija diverzifikacije preduzeća i strategija modernizacije preduzeća.

#### *2.1.1. Strategija intenzivnog rasta ili ekspanzije preduzeća*

Preduzeća mogu strategiju intenzivnog rasta primjenjivati korištenjem tri alternativne strategije u koje spadaju:

- *Penetracija tržišta.* Strategija penetracije tržišta ima za cilj povećanje prodaje sadašnjih proizvoda na postojećem tržištu uz primjenu agresivnih marketinških alata.
- *Razvoj tržišta.* Strategija razvoja tržišta usmjerena je na prodaju postojećih proizvoda na novim tržištima na kojima preduzeća nisu ranije nastupala.
- *Razvoj proizvoda.* Strategija razvoja novih proizvoda svoj fokus usmjerava na razvijanje novih proizvoda koji se prodaju na postojećem tržištu.

Strategija intenzivnog rasta ima određenih prednosti ali i nedostataka. U prednosti strategije intenzivnog rasta preduzeća ubrajaju se:

- Rast preduzeća je veoma spor ali se može kontrolisati.
- Postojeći resursi mogu biti efikasnije iskorišteni.
- Kapital za rast preduzeća nije potrebno posuđivati imajući u vidu da sa ovakvu vrstu rasta preduzeća nije potrebna veća količina novca.
- Rastuće preduzeće je u boljoj poziciji na tržištu u odnosu na konkurenciju.
- Nije potrebno praviti značajne promjene u menadžmentu.

Strategiju intenzivnog rasta najčešće primjenjuju ona mala i srednja preduzeća u kojima je vlasnik i menadžer preduzeća. Preduzeće je posvećeno preduzetničkim aktivnostima koje ne obezbjeđuju uvijek uspješne rezultate, jer za poslovne aktivnosti postoje mnogobrojna ograničenja od kojih se najčešće javlja nedostatak finansijskih sredstava.

## 2. Strategija diverzifikacije preduzeća

Ova vrsta strategije omogućava preduzeću da odgovori zahtjevima ili potrebama tržišta sa puno novim i drugačijim proizvodima ili komplementarnim proizvodima na postojećem tržištu. Ukoliko preduzeće ustrajava da tržištu nudi uvijek iste proizvode bez obzira na njihovu potrebu potrošača, rast preduzeća u dugom roku biće onemogućen.

Preduzeće može izabrati strategiju diverzifikacije u sljedećim situacijama:

- Kada preduzeće ne može obezbijediti dovoljno finansijskih sredstava za strategiju intenzivnog rasta.
  - Kada preduzeće ne može dostići tržišni udio korištenjem samo strategije intenzivnog rasta.
  - Kada diverzifikacija obezbjeđuje veću profitabilnost od strategije intenzivnog rasta.
- Uz to, preduzeće može odabrati strategiju diverzifikacije i u sljedećim slučajevima [11]:
- Kada se može proširiti na industriju u kojoj su tehnologije i proizvodi komplementarni postojećoj djelatnosti preduzeća.
  - Kada može povećati postojeće stručnosti i sposobnosti širenjem na djelatnosti u kojima te iste resursne snage čine vrijednu konkurentsku aktivnu.
  - Kada diverzifikacija na usko vezane djelatnosti otvara nove mogućnosti za redukciju troškova.
  - Kada ima snažno i poznato ime robne marke koje se može prenijeti na proizvode drugih djelatnosti.

U zavisnosti od pristupa diverzifikaciji, postoje njene različite vrste u koje se ubrajaju [12]:

- *Horizontalna integracija* - dodavanje novih proizvoda paralelno postojećim proizvodima.
- *Vertikalna integracija* - podrazumijeva integraciju dodavanja novih proizvoda koji su komplementarni postojećim proizvodima ili postojećoj proizvodnoj liniji.
- *Koncentracija* - primjenjuje se kada su preduzeća u mogućnosti da razvijaju nove proizvode sa postojećom tehnologijom i opremom.
- *Konglomerat* - primjenjuje se kada preduzeća vrše potpunu diverzifikaciju svog poslovanja u kojem mijenjaju i industriju u kojoj rade.

Strategija diverzifikacije je uglavnom rezervisana za ona srednja preduzeća koja su dostigla najviši nivo uspješnosti. Dakle, preduzeća su opredijeljena za investiranje u razvoj novih

proizvoda ili investiranje u opremu i tehnologiju sa ciljem postizanje ekonomije obima, kojom direktno utiču na smanjivanje zavisnih troškova proizvodnje, izgrađujući konkurentsku prednost troškovnog vodstva.

### *2.1.3. Strategija modernizacija preduzeća*

Strategija modernizacije zasnovana je na inovacijama koje su ključ poslovnog rasta, zbog čega je ova vrsta strategije prihvaćena od strane Vijeća EU u Lisabonu 2000. kao generator rasta ekonomije EU. Inovacije su ključne za razvoj novih proizvoda i usluga kao i izgradnju konkurentске prednosti. Ova strategija unapređuje organizacione procese i modele, uzimajući u obzir veću osjetljivost i prilagodljivost preduzeća. Ovu vrstu strategije primjenjuju ona preduzeća, koja su opredijeljena istraživanju potreba potrošača, kako bi isporučili maksimalnu vrijednost potrošačima u obliku proizvoda ili usluge.

## **2.2. Neorganski rast preduzeća**

U ovom slučaju, rast preduzeća zavisi prije svega od eksternih faktora koji svojim djelovanjem utiču na rast preduzeća. Neorganski rast preduzeća je daleko brži od organskog, prije svega zbog činjenice, da pored znatno većeg prihoda, preduzeće može koristiti sinergijski efekt spajanja. Dakle, neko preduzeće može kupiti drugo preduzeće ili se udružiti, sa ciljem zajedničkog nastupa na tržištu, stvarajući sinergiju, čijim efektima povećavaju svoju konkurentsku sposobnost. Neorganski ili kako se još naziva, eksterni rast preduzeća može se ostvariti primjenom dvije strategije.

- Merdžeri ili akvizicija.
- Joint venture.

Strategija neorganskog rasta putem merdžera ili akvizicija može se podijeliti u dvije vrste:

- Akvizicija preduzeća sa preduzećem u istoj industriji koje ima slične proizvode.
- Akvizicija preduzeća sa preduzećem koje nije u istoj industriji ili ima različite linije proizvoda (ovakve akvizicije nazivaju se i konglomerat merdžeri).

Merdžeri su jedna od mogućih strategija za rast preduzeća koja je zasnovana na udruživanju dva preduzeća u jedno novo preduzeće. Prednosti ovog vida rasta preduzeća ogledaju se između ostalog u: stvaranju ekonomije obima, veće iskorištenosti resursa, stvaranje sinergijskog efekta, mogućnost diverzifikacije djelatnosti. U praksi su dokazane brojne poteškoće merdžera/akvizicije. Naime, kroskulturalne različitosti predstavljaju najtežu prepreku uspjeha merdžera. S društvenog aspekta, merdžeri potiču stvaranje monopola što je u suprotnosti sa interesima društvene zajednice. Joint venture predstavlja učešće dva ili više preduzeća u osnivanju novog preduzeća. Joint venture može biti osnovano između preduzeća unutar jedne zemlje ili između domaćeg i stranog preduzeća, što je u praksi najčešći slučaj.

## **3. ZAKLJUČAK**

Kako bi ponudili rješenja uspješnog rasta malih i srednjih preduzeća, mnogobrojni autori su razvili i u svojim radovima publikovali različite strategije i modele rasta preduzeća. Ono što je zajedničko svim publikovanim modelima rasta preduzeća jeste činjenica, da su kreirani u vremenu koje je imalo specifično tržišno okruženje, koje je danas u mnogo čemu izmijenjeno. Uvažavajući kontinuirane promjene koje se odvijaju u svim segmentima poslovanja, kao što su: tehničko tehnološki razvoj, globalizacija tržišta, društveno-političke i ekonomske krize, menadžment preduzeća nije u mogućnosti u potpunosti replicirati publikovane modele u razvojni put svog preduzeća. Naime, pred menadžmentom preduzeća su odluke koje trebaju kreirati specifičnu poslovnu politiku, na način uvažavanja postojećih i nadolazećih promjena, kako bi omogućili da preduzeće na sistematičan način odgovora svim izazovima tržišta. Dakle, nije realno očekivati da se bilo koji model rasta preduzeća može smatrati univerzalnim za sva preduzeća u svijetu, jer je isti potrebno modifikovati u skladu sa postojećim tržišnim okruženjem.

Autor	Faza 1	Faza 2	Faza 3	Faza 4	Faza 5	Faza 6	Faza 7	Faza 8	Faza 9	Faza 10
Greiner 1972.	Kriza liderstva (kreativnost)	Kriza autonomije (obrazovanje)	Kriza kontrole (delegiranje)	Kriza opstanka (koordinacija)	Kriza (timski rad)					
Galbraith 1982.	Preduzetnička faza	Kolektivni duh	Formalizacija	Konsolidacija	Elaboracija					
Quinn i Cameron 1983.	Početak	Organizacija	Oblikovanje i nadzor	Prilagodavanje						
Churchill i Lewis 1983.	Egzistencija	Preživljavanje	Uspjeh	Ekspanzija	Zrelost					
Miller i Friesen 1984.	Rođenje	Rast	Zrelost	Preporod	Opadanje					
Smith et al. 1985.	Nastanak	Rast	Zrelost							
Flamholtz 1986.	Osnivanje	Ekspanzija	Profesionalizacija	Konsolidacija	Diverzifikacija	Ispadanje Oživljavanje				
Scott i Bruce 1987.	Osnivanje	Preživljavanje	Rast	Ekspanzija	Zrelost					
Kazanjan 1988.	Razvoj	Komercijalizacija	Rast	Stabilnost						
Adizes 1989.	Udvaranje	Doba poviša	Idi - idi	Adolescencija	Top forma	Stabilnost	Aristokratija	Rana birokratija	Birokratija	Smrt
Hanks 1993.	Rast	Ekspanzija	Konsolidacija	Diverzifikacija	Zalazak					

#### 4. LITERATURA

- [1] Adižes, K. I.: Upravljanje promjenama, prijevod, Adižes MC, Novi Sad, 2004.
- [2] Adižes, K. I.: Upravljanje životnim ciklusom preduzeća, 5. izd., Asee, Novi Sad, 2007.
- [3] Clifford, F. G. Larson, W. E.: 2nd ed. Project Management", McGraw – Hill, 2003.
- [4] Churchill, C. N. Lewis, L. V.: The Five Stages of Small Business Growth, Harvard Business Review, May-June 1983. 1-12.
- [5] Churchill, N. C. Lewis, V. L.: The five stages of small business growth, Harvard Business Review, Boston, 61. 1983. p. 30-50.
- [6] Galbraith, J.: The Stage of Growth, Journal of Business Strategy, Boston, 3. 1982. p. 70-79.
- [7] Galbraith, J.: The Stage of Growth, Journal of Business Strategy, Boston, 3. 1990. p. 15-31.
- [8] Gibb, A.: The Competitiveness Challenge to the Development of SMEs and their Advisors, SME Forum: Rapid Growth and Competitiveness through Technology, Helsinki, Septembar 16-17, 2000. p. 33.
- [9] Greiner, L. E.: Evolution and Revolution as Organizations Growth, Harvard Business Review, Boston, 50, 1972. p. 37-46.
- [10] Greiner, L.E.: Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, Boston, 50. 1972. 4. p. 37-46.
- [11] Thompson, A. A. Jr. Strickland, J. A. Gamble, E. J.: Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću, teorija i slučajevi iz prakse, prijevod, Mate, Zagreb, 2005.
- [12] Kotler, Ph. Keller, L. K.: Marketing menadžment, 12. izd., Data Status, Beograd, 2006.
- [13] Levy, M. Powell, Ph.: Strategies for Growth in SMEs, Elsevier, 2005.
- [14] Miller, D. Friesen, P.: A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, Management Science, Providence, 30. 1984. 10. str. 1161-1183.
- [15] Quinn, E. R. etc.: Becoming a Master Manager, 4th ed. Wiley&Sons Inc. NJ, 2007.
- [16] Wichkam, A. P.: Strategic Entrepreneurship, 4th. ed. Prentice Hall, 2006.
- [17] Wilson, P. Bates, S.: The Essential Guide to Managing Small Business Growth, John Wiley&Sons, 2003: