ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA „INMONT VLAIĆ D.O.O.“

Radmilo, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:367042

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA „INMONT VLAIĆ D.O.O.“

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Škokić Vlatka

Student:

Ana Radmilo

Split, kolovoz, 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Definicija problema 1

1.2. Cilj rada 2

1.3. Metode rada 2

1.4. Struktura rada 3

2. ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKIH PODUZEĆA 4

2.1. Pojam životnog ciklusa 4

2.2. Faze životnog ciklusa poduzeća 6

2.2.1. Start – up faza životnog ciklusa poduzeća 7

2.2.2. Rast poslovanja 9

2.2.3. Dozrelost poslovanja 12

2.2.4.1. Angažiranje profesionalnog menadžera 13

2.2.4.2. Likvidacija poduzeća 14

2.3. Modeli životnog ciklusa poduzeća 15

2.3.1. Greinerov model životnog ciklusa 16

2.3.2. Adizesov model životnog ciklusa organizacije 19

3. ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA „INMONT VLAIĆ 24

D.O.O.“ 24

3.1. Općeniti podaci o poduzeću „Inmont Vlaić d.o.o.“ 24

3.2. Životni ciklus poduzeća „Inmont Vlaić d.o.o.“ 27

4. ZAKLJUČAK 30

LITERATURA: 31

1. UVOD

Svako poduzeće se tijekom svog postojanja mijenja. Ono prolazi kroz faze razvoja koje predstavljaju životni ciklus poduzeća : start up faza, rast poslovanja, dozrelost te na kraju ponovni početak ili nestajanje poduzeća. Faze životnog ciklusa daju uvid u razvoj poduzeća; otkrivaju nam kada su se stvorili problemi u poslovanju ili pak kada je ono ostvarilo vrhunac uspješnosti. Kroz ovaj završni rad predstavit će se općenite faze životnog ciklusa i nekoliko autora sa svojim modelima životnog ciklusa. U drugom dijelu će se spomenute faze proučavati na primjeru obiteljskog poduzeća „Inmont Vlaić d.o.o.“.

1.1. Definicija problema

Obiteljska se poduzeća razvijaju i mijenjaju, te suočavaju s brojnim teškoćama i izazovima u svojim životnim fazama. Ona prolaze kroz sličan ciklus kao i sva ostala živa bića; rađaju se, rastu, stare i, na kraju, umiru, ali za razliku od njih oni mogu trajati stotinama i tisućama godina. Etape kroz koje poduzeće prolazi razvrstavaju se kroz četiri,odnosno pet faza, koje obuhvaćaju vrijeme od osnivanja poduzeća, preko poslovanja do prestanka njegovog djelovanja. Svaka od faza obilježena je određenim karakteristikama, usponima i padovima kroz koje se poduzeće razvija i raste, te stari i propada. Na primjeru „Inmont Vlaić d.o.o.“, poduzeća za završne građevinske radove, istražit će se i objasniti svaka od životnih faza obiteljskog poduzeća.

1.2. Cilj rada

Cilj ovoga završnog rada je predstaviti faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća čiji je koncept formiran na bihevioralnom pristupu koji polazi od životnog ciklusa ljudskoga bića. Pratit će se proces njegovog formiranja i opstanka, stabilizacije, dozrelosti te na kraju starosti i smrti. Mnogi autori se na temelju vlastitih istraživanja pojavljuju sa svojim verzijama raščlambe životnih ciklusa. Neki od modela će se predstaviti i analizirati u ovome radu.

Obiteljski biznis nosi svoje dobre i loše strane, suočava se s mnogim problemima i krizama, ali upravo međusobno razumijevanje, potpora, ljubav i obiteljska sloga pomažu u preživljavanju i nadilaženju problema te usmjeravanju ka uspjehu. Na primjeru poslovanja aktivnog obiteljskog poduzeća „Inmont Vlaić d.o.o." istražit će se dobre i loše strane obiteljskog poslovanja, detaljnije će se analizirati i okarakterizirati svaka faza životnoga ciklusa, navesti njene prednosti i slabosti te prilike i prijetnje.

1.3. Metode rada

Za potrebe istraživanja i definiranja u teorijskom dijelu rada će se koristiti metoda analize, deskripcije, kompilacije, komparacije.

Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.[1]

Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili o čitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.[2]

Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.[3]

[1] Zelenika,R. (2000.) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2000. , str 327

[2] Zelenika,R. (2000.) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2000. , str 338.

[3] Zelenika,R. (2000.) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2000. , str 339.

Metoda komparacije postupak je uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima.[4] Za empirijski dio rada koristit ćemo **metodu intervjua** kojom ćemo ispitivanjem i kroz razgovor sa vlasnicima prikupiti potrebne informacije o obiteljskom poduzeću „Inmont Vlaić d.o.o.“

1.4. Struktura rada

Ovaj završni rad sastoji se od 5 dijelova.
Krenut će se s uvodom u kojem se definira problem istraživanja, cilj rada, metode koje su se se koristile za objašnjavanje procesa i prikupljanje informacija te će se prikazati struktura rada.

U drugom dijelu upoznat ćemo se sa pojmom životnog ciklusa poduzeća. Definirat će se specifičnosti svake od četiriju faza spomenutoga ciklusa; predstaviti njihove prednosti te negativne strane.

Kroz treći dio navest će se modeli životnog ciklusa dvaju autora; Larry Greinera i Ichak Adizesa te objasniti njihova viđenja procesa rasta i poslovanja poduzeća.

U zadnjem, empirijskom dijelu, predočit će se životne faze kroz poslovanje obiteljskog poduzeća „Inmont Vlaić d.o.o.“.

Rad završava sa zaključkom, priloženom literaturom, popisom slika i tablica te kratkim sadržajem.

[4] Zelenika,R. (2000.) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2000. , str 339.

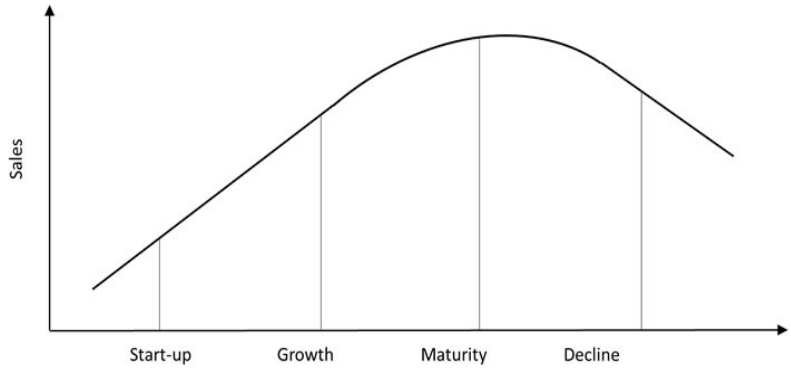
2. ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKIH PODUZEĆA

2.1. Pojam životnog ciklusa

Model životnog ciklusa poduzeća temelji se na pretpostavci da je živi organizam (poduzeće, organizacija), kao i ostali, otvoreni sustav koji je pod utjecajem vremena i ostalih sustava u okolini. Iz toga proizlazi da svako poduzeće ima svoj nastanak, rast (pad) te starenje. Elementi kroz koje se prati razvoj poduzeća mogu biti: starost, veličina organizacije, stanje evolucije i revolucije, te stopa rasta gospodarske grane kojoj pripada poduzeće. Svako poduzeće u svom životnom ciklusu nastaje kroz poduzetničku ideju. Osnivanjem i razradom poduzetničke ideje se rađa, širenjem poslovanja raste, odnosno živi, a nepravodobnim rješavanjem problema ulazi u krizu te se na kraju gasi, tj. umire, odlazi u stečaj.[5]

Etape kroz koje prolazi životni ciklus obiteljskog poduzeća autori obično razvrstavaju u četiri odnosno pet faza:

1. pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća (start-up),
2. uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja (growth),
3. dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća (maturity),
4. ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća (decline). [6]



Slika 1 : Faze životnog ciklusa poduzeća

Izvor : http://blog.timelio.com.au/why-cash-flow-is-your-lifeline

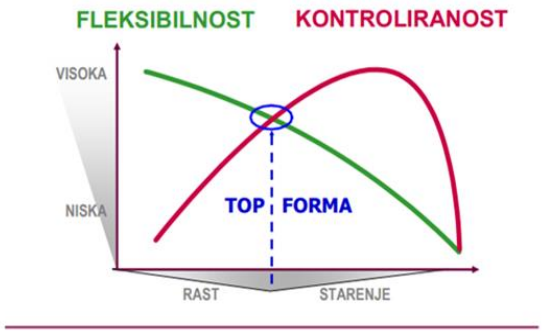
[5] Hadrović Zekić B., Lukić K. (2015) : Analiza modela slabljenja poslovanja kroz modele životnog ciklusa poduzeća, Finiz – Contemporary Financial Management , str.132.
[6] Kružić D. , Bulog I., (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Mostar , str. 120.

Kako je vidljivo, poduzeće prelaskom iz jedne faze u drugu mijenja i razvija svoju strukturu, portfelj proizvoda i usluga, inovativnost, stil vodstva i ciljeve poslovanja, za zaključiti je da će se, s napredovanjem po svojim životnim fazama, razvijati i aktivnosti upravljanja znanjem, [...] a što bi u konačnici trebalo rezultirati poboljšanjem efikasnosti poduzeća mjereno pokazateljima njegovih financijskih i nefinancijskih performansi.[7]

Tijekom svog životnog ciklusa poduzeća doživljavaju brojne uspone i padove. Iako se kao dio razvoja organizacije podrazumijeva njen rast i starenje, one ne moraju i nisu predodređene da propadaju i stare; poslovi mogu ostati na najvišem vrhu vitalnosti ili blizu nje dugo pa čak i neograničeno te se također iz faze pada mogu vratiti na vrh.

Rast i starenje organizacije se prije svega očituje u međusobnom odnosu dva faktora – fleksibilnosti i mogućnosti kontroliranja procesa. Mlade organizacije su jako fleksibilne, ali se ne mogu uvijek kontrolirati. Kako organizacije stare mogućnost kontrole raste, a fleksibilnost opada. Niti jedan sustav – ljudski, organizacijski, tehnički ne može istovremeno biti maksimalno fleksibilan i s maksimalnom sposobnošću održavati kontrolu nad procesima.

Stanje u kojem organizacija ima istovremeno najveću moguću fleksibilnost i sposobnost kontrole nazivamo Top-forma.[8]



Slika 2 : Top-forma poduzeća

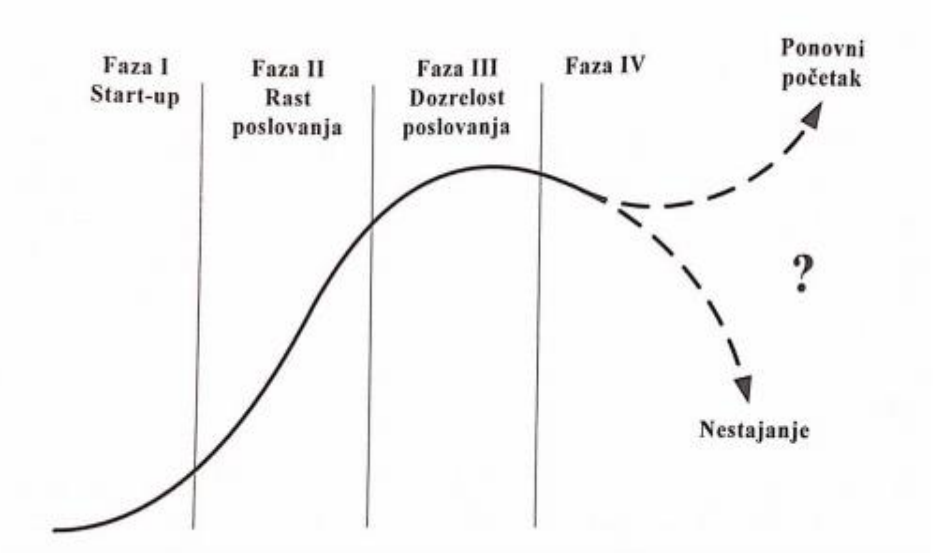
https://www.adizes.hr/najbolje-organizacije-najbolje-rjesavaju-probleme-a-vi/

[7] Vrček N. , Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Sveučilište u Zagrebu (2015): Current Trends and Future , 5th South-East European (SEE) meeting & scientific conference of management departments. Preuzeto s https://bib.irb.hr/datoteka/784393.Zbornik_Full_Papers_A4_-_Interkatedarski_FOI_2015_0.pdf (15.8.2018.)
[8] Bogdan H. (2017) : U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija, Raspoloživo na : https://hgk.hr/documents/predavanje-hrvoje-bogdan591170ee07ce3.pdf

2.2. Faze životnog ciklusa poduzeća

Jedno od centralnih pitanja obiteljskog poduzetništva predstavlja proces njegovog pokretanja, formiranja i opstanka, kako sustava biznisa (obrta, poduzeća) tako i sustava obitelji (osnivača, nasljednika). Biološka neminovnost ograničenosti ljudskoga života potvrđuje životni ciklus obitelji, koji je izveden iz životnog ciklusa svakog pojedinca. Koncept životnog ciklusa obiteljskog poduzeća počiva na bihevioralnom pristupu koji svoje polazište životnog ciklusa ljudskih bića prenosi na ostale – prirodne i umjetne sisteme.

U tom smislu promatrano, obiteljski biznis prolazi kroz određeni broj razvojnih faza – od rođenja i djetinjstva, preko odrastanja i zrelosti, pa do starosti i smrti.[9] Općenita podjela životnog ciklusa je na 4 faze : start – up faza, faza rasta i stabilizacije, dozrelost poslovanja te na kraju ponovni početak ili nestajanje biznisa. Kroz navedene faze poduzeće se razvija i raste, stari i propada, a sve to prolazi uz mnogobrojne uspone i padove.



Slika 3 : Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća

Izvor: Kružić, D.(2016.) (UR.) Obiteljsko poduzetništvo,Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet,Mostar; Sveučilište u Splitu,Ekonomski fakultet,Split, str 120.

[9] Kružić D., Buble M., (2006.) : Poduzetništvo : realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Zagreb., str. 135.

2.2.1. Start – up faza životnog ciklusa poduzeća

Predstavlja prvu fazu u kojoj je temeljni i osnovni cilj poduzeća započeti s poslovanjem. Uspješnost poduhvata ovisna je o čitavom nizu okolnosti, a posebice poslovnoj ideji i raspoloživim resursima, naročito kapitalu. Ova faza karakterizirana je visokim financijskim rizikom, niskim stupnjem organiziranosti, općenitim nedostatkom resursa potrebnih za zadovoljenje svih potreba poduzeća, pritiskom za što bržim postizanjem retultata i slabo konkurentskom pozicijom. Uz pretpostavku uspješnog početka, aktivnosti u ovoj fazi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća fokusirane su na preživljavanje i eventualno stvaranje pretpostavke za stabilizaciju poslovanja i etabliranje na tržištu.[10]

Da bi pojedinci započeli s poslovanjem potrebna im je sposobnost da ideju pretvore u akciju. Ta sposobnost podrazumijeva kreativnost, inovativnost i preuzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja i vođenja projekata kako bi se ostvarili predviđeni ciljevi. Vještine i sposobnosti odnose se na aktivno upravljanje projektom (uključujući vještine i sposobnosti planiranja, organiziranja, upravljanja, vođenja i delegiranja, analiziranja, komuniciranja, razumijevanja, evaluiranja i memoriranja), kao i mogućnosti pojedinačnog i timskog rada. Pritom su prisutne sposobnosti procjenjivanja vlastitih snaga i slabosti, te procjena rizika, odnosno iznalaženje mogućnosti osiguranja. Poduzetnički se stav očituje u inicijativnosti, proaktivnosti, samostalnosti i inventivnosti u osobnom i društvenom životu, kao i u radu. To također uključuje motiviranost i odlučnost u postizanju ciljeva u osobnom i poslovnom životu. [11]

Veliku pomoć u početnoj fazi poduzećima mogu pružiti poslovni inkubatori; sustavi usluga s ciljem podrške novoosnovanim poduzećima. Unutar inkubatora obično se nudi širok spektar usluga, kao što su menadžment savjetovanje, pristup financijama, tehnička pomoć i pristup zajedničkoj opremi u inkubatoru, povoljni i fleksibilni zakupi, te mogućnost proširenja prostora prema potrebi. Poslovni se inkubator sastoji od većeg broja manjih poslovnih jedinica na jednom mjestu, koje se nude poduzetnicima, najčešće poduzetnicima početnicima

uz povoljnije uvjete zakupa prostora od tržišnih.[12] U Republici Hrvatskoj poduzeća se suočavaju sa mnogim preprekama od prepoznavanja poslovne prilike, preko slabe

[10] Kružić D., Buble M. (2006.) : Poduzetništvo : realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Zagreb 2006. str. 136.
[11] Štefica V. (2012): Analiza edukativnih potreba Malih i srednjih poduzeća s posebnim naglaskom na poduzetničkim vještinama, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, Vol.1 No.1, str. 359.-360. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/130167 (26.8.2018.)

[12] Bošnjak S. (2011). Poslovni inkubatori kao generatori razvoja poduzetništva, Praktični menadžment,

poduzetničke aktivnosti pa sve do ograničavajuće zakonske regulative. Na putu prema uspjehu pomažu im razni start up inkubatori osiguravajući im mentorsku i savjetodavnu pomoć kako bi realizirali prve poduzetničke korake.



Slika 4 : Poduzetnički inkubator
Izvor: https://www.hgk.hr/javni-poziv-poduzetnicki-inkubator-hgk-zupanijske-komore-split-za-poduzetnice-pocetnice

Uspješnost početka poslovanja ovisi i o određenim uvjetima, kao što su :

- *Resursi* : financijski, materijalni i ljudski,
- *Prostor* za smještaj raspoloživih resursa,
- *Namjera*, odluka da se započne biznis,
- *Razmjena*, trgovanje s kupcima

2.2.2. Rast poslovanja

Predstavlja fazu za koju je moguće ocijeniti da je obiteljsko poduzeće uspjelo. Porast performansi poduzeća omogućava kontinuirani rast poslovanja i ostvarenih profita neophodnih za konsolidiranje stvorenih prednosti i stvaranje pretpostavki za multipliciranje rasta. Postignuta je unutarnja organizacijska stabilnost i uvedena je primjerena administrativna infrastruktura. Poslovna faza stabilizacije i, naročito, rasta poslovanja u sebi nosi dobre odnose s kupcima, dobavljačima i okruženjem i stavljanje financijskih rizika poduhvata pod kontrolu.

Ova faza je karakterizirana potrebom jačanja poslovnog planiranja, naročito strateškog i financijskog, usredotočenog primarno na sagledavanje potencijalnih problema i traženje adekvatnih strategija.[13]



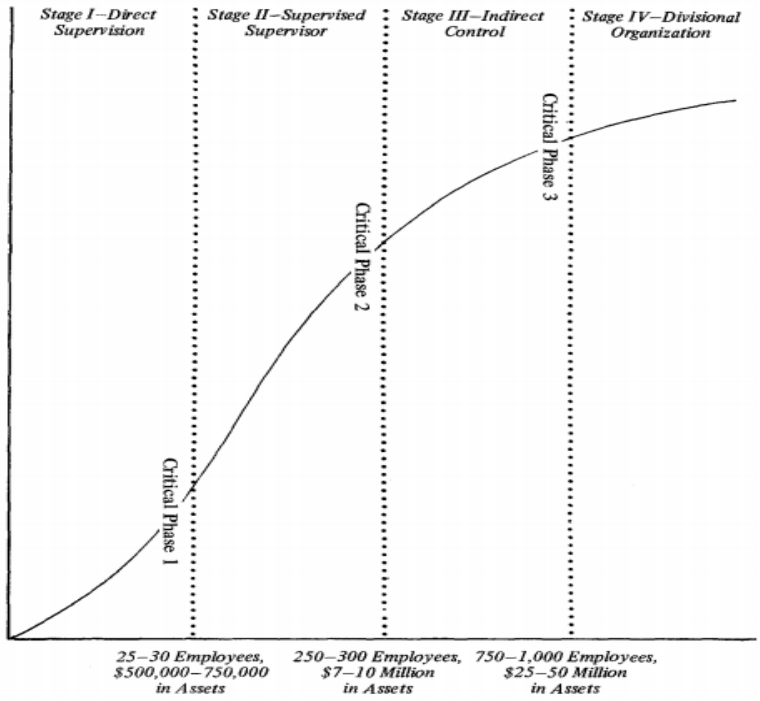
Slika 5 : Rast poduzeća

Izvor : https://www.ictbusiness.info/poslovanje/pametna-poduzeca-okosnica-gospodarstva-buducnosti

[13] Kružić D., Buble M. (2006.) : Poduzetništvo : realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Zagreb 2006., str. 136.

Krivulja rasta tipičnog malog poduzeća je S oblika i ona pokazuje faze rasta firme i njihove kritične faze; prva stupanj koji se odvija direktno nadziranjem faze rasta, drugi stupanj koji se odvija kontroliranjem faze nadzora i treći stupanj koji se odvija u indirektnoj fazi kontrole.
Problemi prve faze pojavljuju se u vremenu kada organizacija ima 25 do 30 zaposlenika i 500.000 – 700.000 dolara uloženog kapitala. Ako poduzeće uspije savladati probleme u ovoj fazi, ono prelazi u dugu fazu poslovanja.

U drugoj fazi poduzeće doživljava vrlo brz rast, povećava volumen prodaje i poslovanja i poboljšava profitabilnost. Ova je najprofitabilnija faza rasta poduzeća, tijekom koje je stopa povrata uloženih sredstava daleko veća nego u prvoj i trećoj fazi. Nažalost, u ovoj fazi dolazi i do kritične točke u kojoj stopa rasta dostiže svoj vrhunac i može doći do „smrti“ poduzeća. Smrt ne označava likvidaciju, ali predstavlja neuspjeh i gubitak indetiteta malog poduzeća.
Ako poduzetnik ima sreće ili sposobnost predviđanja potrebnih koraka u budućnosti, uspjet će voditi poduzeće kroz ovu kritičnu fazu i doći do treće faze.
Treća faza je idealna za male poduzetnike jer su izgledi za „smrt“ poduzeća smanjeni.[14]



Slika 6 : Faze rasta organizacije i njeni kritični dijelovi

Izvor : https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985010400140

[14] Steinmetz L. (1969) : Critical stages of small business growth – When they occur and how to survive them, Vol. 12, Issue 1., str. 29.- 31. Preuzeto s https://docit.tips/download/critical-stages-of-small-business-growth-bos_pdf (25.8.2018.)

Obiteljski biznis mora imati četiri temeljna plana za opstanak, uspjeh, i kontinuirani nastavak uspjeha :

1. *Obiteljski plan* – plan koji objašnjava kako neka obitelj postiže korist od biznisa, a on se osmišljava, razvija i modificira na redovitim obiteljskim sastancima.
2. *Strategijski plan* – plan koji sadržava odgovore na pitanja kako će se biznis dugoročno nositi s financijskim ciljevima obitelji i menadžmenta, pa u njegovo osmišljavanje trebaju biti uključeni i nečlanovi obitelji koji sudjeluju u biznisu. Da bi bio dostatno efikasan, startegijski plan mora imati taktičke podplanive kojima se definira tko, što i kada radi te koji su mu zadaci.
3. *Plan uspjeha* – plan sačinjavaju aktualni vlasnici obiteljskog biznisa, a onda se savjetuju s ostalim članovima obitelji uključenima u biznis, a sam plan definira tko će biti sljedeći vođa i vlasnik biznisa te kako će se baš ta osoba trenirati i pripremiti za taj posao.
4. *Ostavinski plan* – plan anticipira smrt aktualnih vlasnika obiteljskog biznisa te determinira mjere kojima će se ublažiti eventualni negativni financijski i drugi utjecaji smrti vlasnika, pa obiteljski odvjetnik i porezni savjetnik moraju biti uključeni u njegovo uobličavanje.[15]

[15] Kuvačić N., (2002.) : Poduzetnička biblija, Split, str. 404.

2.2.3. Dozrelost poslovanja

Predstavlja fazu u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća u kojoj dolazi do umanjenja profitabilnosti, proizvod ili usluga koju pruža obiteljski biznis pomalo gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija se umnogostručuje, prodaja počinje s usporavanje ili se počinje smanjivati. Poduzeća u ovoj fazi uočavaju da je napredak sve teže i teže ostvariti – uspjeh ostvaren u prethodnoj fazi podložan je gubljenju ritma, njegovom usporavanju i smanjenju. Poslovno upravljanje obiteljskim biznisom u ovoj fazi postaje jedan od ključnih faktora i vlasnik(ci) obiteljskog biznisa nalaze se pred velikim izazovom – prepuštanja upravljanja poduzećem profesionalnim menadžerima, koji su educirani i dorasli nositi se s poteškoćama i problemima koje nosi ova razvojna faza. O inovacijama, kreativnosti i novim idejama profesionalnih menadžera najčešće ovisi daljnja sudbina obiteljskih poduzeća.[16]

U ovoj fazi organizacija je podijeljena na veliki broj područja djelatnosti kako bi se na taj način iskoristile prednosti malih organizacija. U ovoj fazi razvoja za organizaciju je neobično važan njezin status i reputacija. Kriza do koje dolazi u ovoj fazi javlja se odnosno manifestira kao potreba za revitalizacijom. Ta potreba javlja se u poduzećima svakih 15-20 godina. Revitalizacija organizacije potrebna je upravo zbog teškoća do kojih može doći usljed razvoja organizacije. U procesu revitalizacije organizacija provodi i proces inoviranja. Poduzeća koja se ne uspiju revitalizirati u ovoj fazi obično propadaju.

Svako poduzeće u svom razvoju nastoji potpuno izbjeći krize, a ako ih nikako ne može izbjeći, teži da su ta razdoblja po mogućnosti što kraća. Poduzeća koja uspješno svladavaju krizna stanja ulaze u faze ponovnog oživljavanja, a sva ona koja u tome ne uspijevaju, propadaju.[17]

[16] Kružić D., Buble M. (2006.) : Poduzetništvo : realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Zagreb 2006., str. 136.-137.
[17] Sikavica P.,Novak M . (1999.) : Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 94.

2.2.4. Ponovni početak ili nestajanje biznisa

Predstavlja fazu poslovno razvoja poduzeća u kojoj je potrebno naći odgovor na sudbonosno pitanje : preživjeti ili propasti. U ovoj se fazi uočava izrazito slabljenje konkurentske pozicije poduzeća, kontinuiran pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za postizanje preokreta u poslovanju. Od profesionalnih menadžera traži se posjedovanje sposobnosti upravljanja promjenama, umijeće kreiranja plana ozdravljenja i traženje vizije budućnosti obiteljskog poduzeća. Vještine iz domene kriznih managementa naročito su potrebne, kao i preuzimanje odgovornosti i upravljanje rizicima.

U ovisnosti o uspješnosti odgovora na pitanje životnog izazova obiteljskog poduzeća – preživjeti ili propasti, vlasnici poduzeća će odlučiti ili da likvidiraju poduzeće sa slabim performansama ili da pokušaju putem novih poduhvata ponovno ojačati poziciju svojih poduzeća. Započinjanje s novim poslovnim poduhvatom naročito nadopunjavanjem postojećih poslovnih procesa ili pak uvođenje novih procesa u staru poslovnu strukturu, ponekad može omogućiti ponovno pokretanje obiteljskog biznisa, a ako se u tome ne uspije nestaje obiteljsko poduzeće.[18]

2.2.4.1. Angažiranje profesionalnog menadžera

U situaciji kada vlasnici poduzeća nisu u mogućnosti upravljati poduzećem, kada nastoje izbjeći sukobe unutar obitelji ili kada članovi obitelji nemaju potrebna znanja i vještine za vođenje biznisa, primorani su zaposliti profesionalnog menadžera. Upravljačke funkcije u poduzeću se prenose na njega jer se vlasnik poduzeća povlači iz operativnog upravljanja poslovanjem, uz zadržavanje vlasništva.

Profesionalni menadžer često donosi novi pogled na upravljanje poduzećem koji može dovesti u pitanje uvriježeni način rada poduzeća. Unaprijed definiranim očekivanjima i vlasnika poduzeća i profesionalnom menadžeru, vlasnik poduzeća može osigurati budući razvoj poduzeća u, za njega, prihvatljivom smjeru. Kako bi se izbjegle eventualne negativne posljedice angažiranja profesionalnog menadžera, važno je da vlasnik poduzeća zauzme jasan

[18] Kružić D., Buble M. (2006.) : Poduzetništvo : realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Zagreb 2006., str. 137.

stav želi li profesionalnog menadžera prenijeti sve ovlasti vezane uz upravljanje poduzećem, ili želi dio zadržati te jasno definirati smjer u kojem će se poduzeće razvijati.[19]

2.2.4.2. Likvidacija poduzeća

Likvidacija poduzeća predstavlja posljednju fazu postojanja poduzeća, a odnosi se na obustavljanje djelatnosti privređivanja poduzeća, odnosno razrješavanje otvorenih odnosa sa poslovnim partnerima, državom, radnicima i suvlasnicima poduzeća, tj. ulagačima kapitala, ukoliko postoje. Likvidacija se provodi kada je imovina veća od obveza poduzeća, dok se u obrnutom slučaju pristupa stečajnom postupku ili postupku predstečajne nagodbe. Likvidacija može predstavljati izlaznu strategiju vlasnika poduzeća u sljedećim okolnostima:

1. Uspjeh poduzeća temelji se na specijaliziranim znanjima i vještinama vlasnika poduzeća koje su teško prenosive na potencijalnog kupca poduzeća ili je teško pronaći kupca koji već posjeduje nužno potrebna znanja i vještine za uspjeh poduzeća
2. Nemogućnost pronalaska zainteresiranog kupca za preuzimanje poslovanja;
3. Loša ekonomska situacija zbog koje trenutak u kojem vlasnik poduzeća nastoji prodati poduzeće predstavlja nepovoljno vrijeme za ulaganja u poslovanje;
4. Narušeno zdravstveno stanje vlasnika koje skraćuje vrijeme potrebno za realizaciju bilo koje druge izlazne strategije.

Odluku o pokretanju dobrovoljnog postupka likvidacije donose vlasnici poduzeća, koji operativno provođenje postupka likvidacije povjeravaju likvidatoru, odnosno osobi zaduženoj za zastupanje društva do okončanja postupka likvidacije – najčešće je to vlasnik ili menadžer u poduzeću. Obveza likvidatora je završiti tekuće poslove, naplatiti potraživanja poduzeća, unovčiti preostalu imovinu i podmiriti vjerovnike. Uzimajući u obzir vrijeme potrebno za okončanje postupka likvidacije i troškove likvidacijskog postupka koji mogu biti vrlo visoki, likvidacija poduzeća je psihološki najnepoželjnija opcija prijenosa/završetka poslovanja za vlasnika poduzeća. U slučaju odluke o likvidaciji poduzeća savjetuje se potražiti savjet poreznog savjetnika.[20]

[19] CEPOR : Mini vodič za poslovnu zajednicu – Prijenos poslovanja, str.21.
[20] CEPOR : Minivodič za poslovnu zajednicu – Prijenos poslovanja, str. 21.

2.3. Modeli životnog ciklusa poduzeća

Kako bi objasnili nastanak i razvoj poduzeća, razni autori su izradili vlastite modele životnih ciklusa, kako možemo vidjeti u Tablici 1, kojima prate njihove faze od rođenja i djetinjstva, preko mladosti i zrelosti pa sve do starosti poduzeća; aktivnosti, utjecaje na njih i njihove uzročnoposljedične veze sa okolinom. Svaki od modela polazi od pretpostavke kako su poduzeća izložena raznim promjenama i utjecajima, a način kako će ono reagirati na te izazove utječe na budućnost poduzeća i njegov potencijalni rast i napredak.

Rađanje i djetinjstvo	Mladost	Zrelost	Starost
Downs (1967.): Motivacija za rast			
Borba za autonomiju	Ubrzani rast	Usporavanje	
Lippitt & Schmidt (1967.): Kritični upravljački problemi			
Rađanje		Mladost	Zrelost
Scott (1971.) Strategija i struktura			
Faza 1		Faza 2	Faza 3
Greiner (1972.): Problemi koje vode evoluciji i revoluciji			
	Faza kreativnosti	Faza usmjeravanja	Faza delegiranja Faza koordinacije Faza suradnje
Torbert (1974)			
Maštanje	Ulaganje Određivanje	Eksperimentiranje Prethodno određena učinkovitost	Javno odabrana struktura Utemeljenje zajednice Opuštene discipline
Lyden (1975.) Funkcionalni problemi			
Prva faza Druga faza		Treća faza Četvrta faza	
Katz & Kahn (1978.) Organizacijska struktura			
	Faza jednostavnog sustava	Faza stabilne organizacije	Faza potpomognute strukture
Quinn & Cameron (1983.): Integracija modela			
Poduzetnička faza	Faza kolektivnog duha	Faza formalizacije (diferencijacije)	Faza elaboracije (usavršavanja)
Kimberly (1979)			
Prva faza	Druga faza Treća faza	Četvrta faza	
Adizes (1979., *1988.*): Glavne organizacione aktivnosti			
Udvaranje Doba povoja	Go-go Adolescencija	Top forma Stabilnost	*Aristokracija* *Rana birokracija* *Birokracija* *Smrt*
Quinn, Cameron & Greiner (1992.): Problemi koje vode evoluciji i revoluciji			
Faza kreativnosti Faza usmjeravanja	Faza delegiranja	Faza koordinacije	Faza suradnje Faza povezivanja

Tablica 1 : Pregled modela životnog ciklusa

Izvor : http://portal.finiz.singidunum.ac.rs/Media/files/2015/130-136.pdf

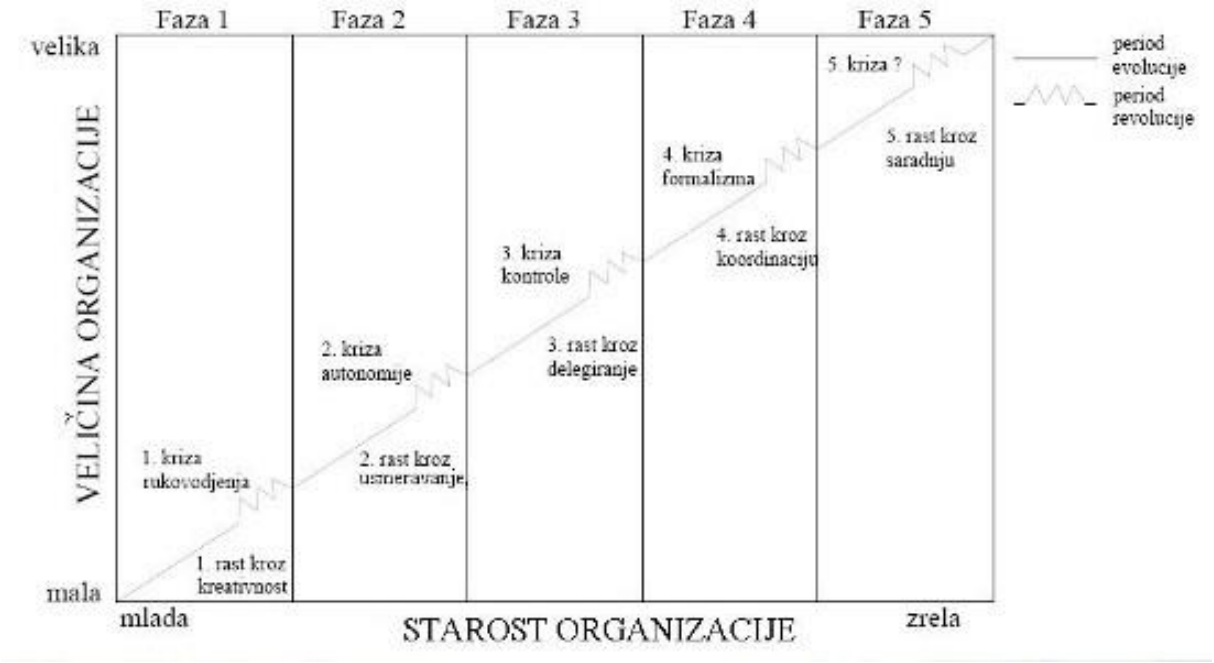
U ovome radu detaljnije ćemo se upoznati sa dva autora modela životnih ciklusa; Larry Greinerom i Ichak Adizesom.

2.3.1. Greinerov model životnog ciklusa

Američki organizacijski teoretičar Larry Greiner prikazuje razvoj organizacije kao niz postupnih evolucijskih razdoblja koja su istočkana revolucionarnim događajima. Za njega organizacije poput ljudi prolaze u fazama kroz životne cikluse (Greiner, 1972, 37-46). Organizacije prolaze pet faza:

1. Poduzetništva,
2. Kolektiva,
3. Delegacije,
4. Formalizacije,
5. Suradnje.

U svakoj fazi dominira neko obilježje, svaka faza završava krizom koja prijeti preživljavanju organizacije, pa ako i kada organizacija prebrodi krizu - prelazi u novu fazu.[21]



Slika 7 : Životni ciklus organizacije prema L. Greineru

Izvor : http://www.link-university.com/lekcija/%C5%BDivotni-ciklus-organizacije-po-Greineru/4879

[21] Greiner, Larry E., : Evolution and Revolution as Organizations Grow (1972), Harvard Business Review, Vol. 50, Issue 4, Preuzeto s https://hbr.org (26.8.2018.)

Faza Poduzetništva

U fazi poduzetništva opsegom mala organizacija intenzivno se bavi proizvodnjom i prodajom, članovi organizacije osjećaju međusobnu bliskost u kontaktiranju, povratnom informiranju i nadgledanju. Organizacija raste i počinje osjećati potrebu za profesionalnom upravom jer vlasnik više nije u stanju da sve sam odlučuje i sređuje. Narasla diferencijacija i neodgovarajuća integracija dovode organizaciju u krizu vodstva, koja se rješava uvođenjem profesionalnog menedžmenta.

Primarni cilj novog rukovodstva je dati organizaciji osjećaj za smjer i opskrbiti ju osjećajem zajedništva među pojedincima i grupama koje u njoj djeluju. Centralizacija daje osjećaj jasnog smjera jer su odluke usklađene dobrom integracijom novog profesionalnog menadžmenta. Kada se organizacija dalje razvija i diferencira u jednom momentu ni najučinkovitiji menadžeri ne mogu održati mir u suviše diferenciranoj organizaciji kroz centraliziranu socijalnu strukturu. Centralizirano odlučivanje postaje usko grlo i organizacija dolazi u krizu autonomije.[22]

Kriza Autonomije

Do krize autonomije dolazi zato što većina menadžera teško napušta kontrolu s pozicije centraliziranih odluka i suviše oklijeva s inicijacijom decentralizacije. Rješenje za krizu autonomije je delegacija i to obično preko decentralizacije odlučivanja. No uspostavljena decentralizacija opet stvara potrebu za integracijom. Ta potreba raste sve do momenta u kojem se javlja kriza kontrole.

Kriza Kontrole

Odgovor na gubitak kontrole je stvaranje formalnih pravila i procedura koje osiguravaju da se odluke donose na način koji omogućuje zadovoljavajući utjecaj menedžmenta. To je točka na kojoj se javlja birokracija. Greineru od te točke nastupa faza formalizacije.

[22] Greiner, Larry E., : Evolution and Revolution as Organizations Grow (1972), Harvard Business Review, Vol. 50, Issue 4, Preuzeto s https://hbr.org (26.8.2018.)

Faza Formalizacije

Za vrijeme faze formalizacije organizacija nastavlja rasti i diferencirati svoje kontrolne mehanizme, a nastoji i integrirati svoje različite aktivnosti kroz sustave planiranja, obračuna, informiranja i formalnog pregledavanja procedura. Kontrola na birokratski način daje dobre i loše rezultate. Ako pravladaju loši, odnosno ako primjena formalnih pravila i procedura na opći i bezličan način stvori neučinkovitosti i nenaklonost djelatnika, ako na njihovo izigravanje kontrole menedžment odgovara s još više kontrole, nastupa kriza "crvene trake".
Kriza je očito nazočna kad zaposleni nemaju predodžbu kako funkcionira sustav pravila i procedura i kad se stalno bune protiv tavog sustava. Izlaz iz krize "crvene trake" je prijelaz u fazu suradnje. [23]

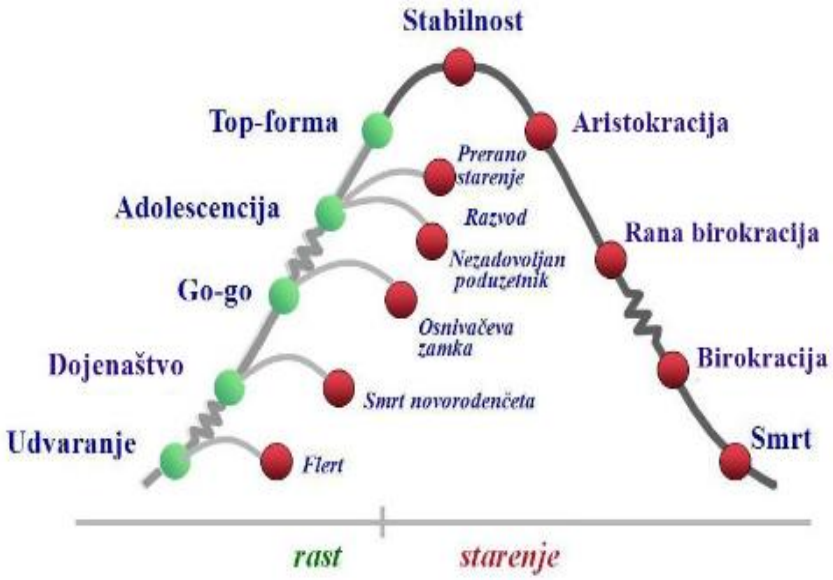
Faza Suradnje

U toj fazi članovi se ponovno personaliziraju putem timskog rada. Suviše usitnjeni zadaci se ponovno sjedinjuju u prepoznatljive poslove i odgovornosti i dodjeljuju pojedincima i grupama na način da im je rad opet razumljiv. Ono što je bilo regulirano kroz složena pravila postupanja reorganizira se u male jedinice koje se vode kao timovi. Od svih se traži i nastoji postići usredotočenje na povjerenje i suradnju. Faza suradnje traži kvalitativnu promjenu organizacije. Umjesto ranijeg naglaska na kontroli novi naglasak je na motivaciji za rad i održavanju organiziranosti. Ako na nekim točkama te preobrazbe menadžment podbaci, organizacija upada u krizu obnove. Simptomi te krize su stradavanje zaposlenih i menedžera od umora i izgaranja na poslu, teško prihvaćanje dvojnog autoriteta i neprekidnog eksperimentiranja. Kriza obnove vodi ili nekoj novoj postindustrijskoj formi organizacije ili slabljenju i propadanju organizacije sve do njene likvidacije.[24]

[23]Greiner, Larry E., : Evolution and Revolution as Organizations Grow (1972), Harvard Business Review, Vol. 50, Issue 4, Preuzeto s https://hbr.org (26.8.2018.)
[24] Greiner, Larry E., : Evolution and Revolution as Organizations Grow (1972), Harvard Business Review, Vol. 50, Issue 4, Preuzeto s https://hbr.org (26.8.2018.)

2.3.2. Adizesov model životnog ciklusa organizacije

Ichak Adizes, jedan od vodećih svjetskih menadžerskih stručnjaka, razvio je metodologiju koja opisuje tipičan životni ciklus svake tvrtke. Uspoređuje rast tvrtke s ljudskim rastom; i jedni i drugi kroz životni ciklus prolaze kroz vrlo predvidljive i ponavljajuće obrasce ponašanja. Postoji 10 faza, kao što prikazuje Slika 8, i svaka donosi jedinstveni skup izazova. Koliko se dobro ili loše poduzeće nosi sa tim izazovima i način na koji vodi prijelaz iz jedne faze u drugu ima značajan utjecan na uspjeh organizacije. Vođenje organizacije kroz faze životnog ciklusa nije jednostavno; metode koje dovode do uspjeha u jednoj fazi mogu dovesti do neuspjeha u drugoj i u svakoj je potrebno balansirati kontolu i fleksibilnost.



Slika 8: Adizesov model životnog ciklusa

Izvor: https://www.adizes.hr/adizes-change-management/

Izazovi koje svako poduzeće mora prevladati u svakoj fazi razvoja prvo se manifestiraju kao problemi koji proizlaze iz rasta i uspjeha tvrtke i vanjskih promjena na tržištima, konkurenciji, tehnologiji i općem poslovnom i političkom okruženju.

Udvaranje

U prvoj fazi Udvaranja organizacija još nije rođena i postoji samo kao ideja u glavi osnivača koji stvara ambiciozne planove o svom pozicioniranju na tržištu. Sve oko sebe uvjerava kako će se njegova zamisao ostvariti. Razgovara sa svojim bližnjima o potrebi na tržištu, koju bi on sa svojom kompanijom mogao zadovoljiti i nerijetko u zamjenu za podršku olako daje razna obećanja zbog čega kasnije može zažaliti. Postoji mogućnost da se organizacija niti ne rodi ako se samo smišljaju ideje, a ne razmišlja se što će se konkretno raditi, kako će se raditi, kada i tko. Udvaranje koje ne može izdržati test realnosti, jer sa prvim naznakama problema nestaje i posvećenost osnivača, je samo Flert. Kompanija se ne rađa. [25]

Doba povoja

U Dobu povoja je potrebno dokazati da je ideja o osnivanju kompanije opravdana i opipljiva kroz rezultate. Potrebno je prodati proizvod ili uslugu na tržištu; nove ideje nisu potrebne. Karakteristično za Doba povoja je da svi rade puno i rade sve, orijentirani su isključivo na prodaju i na zadovoljenje potreba klijenta. Organizacija je još uvijek ranjiva i mali problem može u trenu prerasti u veliku krizu, tako da osnivač ne delegira ovlasti i sam upravlja organizacijom, što je u ovom periodu preporučljivo. Sve su to normalni problemi sa kojima se kompanija susreće u toj fazi. Ako je prisutno i dalje više sanjarenja iz faze Udvaranja nego što je konkretnog rada, ako je niska potražnja za proizvodom, a kompanija stalno širi svoj asortiman i ne fokusira se na realizaciju jedne ideje zbog koje je osnovana, sve to može dovesti kompaniju u preranu Smrt novorođenčeta. To se događa i ako predugo nema priljeva gotovine i tok gotovine se ne može pratiti te ukoliko osnivač izgubi interes.[26]

[25] Bogdan H. (2017) : U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija, Adizes Southeast Europe, Forum poslovanja nekretninama, Preuzeto s: https://hgk.hr/documents/predavanje-hrvoje-bogdan591170ee07ce3.pdf (25.8.2018.)

[26] Bogdan H. (2017) : U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija, Adizes Southeast Europe, Forum poslovanja nekretninama, Preuzeto s: https://hgk.hr/documents/predavanje-hrvoje-bogdan591170ee07ce3.pdf (25.8.2018.)

Go-go doba

Kada se stabiliziraju novčani tokovi, organizacija prelazi u iduću fazu koju nazivamo Go-go. Pošto su se zadovoljni klijenti počeli vraćati, raste prodaja. Osnivač je dokazao da je njegova ideja opravdana i ostvariva i počinje se naglo širiti. Širi asortiman proizvoda, širi teritorij na kojem posluje i raste broj kupaca. Organizacija je orijentirana na prodaju, a ne na profit. Organizacijom i dalje upravlja jedan čovjek što je bilo normalno u Doba povoja, ali ne i ovdje. Nejasna je organizacijska struktura, nadležnosti i ovlasti za pojedina radna mjesta. Sve to može kompaniju odvesti u propast zbog toga što ona nestaje ukoliko se nešto dogodi osnivaču jer je sve u rukama jednog čovjeka. Ako nije institucionalizirano rukovodstvo kompanije, nisu jasne pojedinačne odgovornosti, nedovoljan je ili monopoliziran pristup informacijama što ugrožava kvalitetu upravljanja i donošenja kvalitetnih odluka.

Ukoliko kompanija želi preživjeti, ona mora prijeći sa poduzetničkog na profesionalni menadžment. Kompanija je toliko narasla da osnivač više ne može sam upravljati njome kako je to radio u Doba povoja. U Go-go fazi naglog rasta, gdje je bitno samo širiti se i prodavati što više, često osnivač nije niti svjestan koliki su mu stvarni troškovi poslovanja. Novca ima, ali se često ne znaju troškovi.[27]

Adolescencija

Ova faza prelaska iz Go go u Adolescenciju naziva se "rađanje" organizacije po drugi put i to je bolno. U jednom trenutku osnivač predaje dio ovlasti profesionalnom menadžmentu, a u drugom trenutku žali za time i povlači ih natrag. Profesionalni menadžment se zapošljava na dugoročnim funkcijama gdje se rezultat ne očituje odmah, što nerijetko izaziva njihov ubrzani odlazak jer se ne uklapaju u brzopotezni način upravljanja osnivača u Go-go fazi. No, ukoliko osnivač želi dalje, svjestan je da više ne može sam te zapošljava ipak neke nove profesionalce kojima delegira dio ovlasti. Poduzetnici napuštaju kompaniju i dolazi do razvoda između osnivača i kompanije ukoliko je kroz sukob uvođenja administrativne uloge došlo do gubitka

[27]Bogdan H. (2017) : U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija, Adizes Southeast Europe, Forum poslovanja nekretninama, Preuzeto s: https://hgk.hr/documents/predavanje-hrvoje-bogdan591170ee07ce3.pdf (25.8.2018.)

povjerenja i poštovanja. Opasnost postoji i da se pretjeranim administriranjem i propisivanjem procedura izgubi poduzetnički duh kompanije i ona prerano ostari.[28]

Top forma

Kompanija dostiže Top-formu ako sve to prebrodi i uspostavi ravnotežu između fleksibilnosti i kontroliranosti, prodaje i profita, kratkoročnih i dugoročnih funkcija te ima definiranu organizacijsku strukturu i procese. Jednom kad se Top-forma dosegne, izazov je ostati u njoj. U kasnoj Top-formi može doći do zaključka da u neke dugoročne funkcije kao što su na primjer istraživanje i razvoj ili edukacija zaposlenih više nije potrebno toliko ulagati.[29]

Stabilnost

Smanjivanjem budžeta za npr. istraživanje i razvoj kompanija ulazi u fazu Stabilnosti i po financijskim pokazateljima njezini rezultati su još i veći od onih iz Top-forme jer su troškovi manji (zbog smanjenja budžeta dugoročnih funkcija), a prihodi su još uvijek veliki jer je i efekt smanjivanja dugoročnih funkcija također dugoročan. U Stabilnosti je kompanija još uvijek jaka, ali bez mladenačkog žara. Kontroliranost nadrasta fleksibilnost. Dolazi do pada inovativnosti i kreativnosti zbog niskog ulaganja u istraživanja i razvoj. Usredotočenost je na velika postignuća iz prošlosti, a nedostaje vizija budućnosti. [30]

Aristokracija

Prvi znaci stagniranja poslovanja vidljivi su u ovoj fazi. Kompanija još ima puno novca i brani imidž najboljih. Naglasak ja na tome kako se radi, a ne što se radi. Smanjivanje ulaganja u dugoročne funkcije sada se počinje manifestirati kroz nedostatak inovativnosti i novih proizvoda kojim bi se osigurala konkurentnost na tržištu koje se konstantno mijenja. Podižu

[28]Bogdan H. (2017) : U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija, Adizes Southeast Europe, Forum poslovanja nekretninama, Preuzeto s: https://hgk.hr/documents/predavanje-hrvoje-bogdan591170ee07ce3.pdf (25.8.2018.)

[29] Bogdan H. (2017) : U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija, Adizes Southeast Europe, Forum poslovanja nekretninama, Preuzeto s: https://hgk.hr/documents/predavanje-hrvoje-bogdan591170ee07ce3.pdf (25.8.2018.)

[30]Bogdan H. (2017) : U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija, Adizes Southeast Europe, Forum poslovanja nekretninama, Preuzeto s: https://hgk.hr/documents/predavanje-hrvoje-bogdan591170ee07ce3.pdf (25.8.2018.)

se cijene kako bi se osigurao prihod, a ostaju samo aristokratski klijenti radi elitizma. To predstavlja početak dezintegracije i vodi u silazak u sljedeću fazu Rane birokracije.[31]

Rana Birokracija

Svima je jasno da kompanija loše posluje i postavlja se pitanje "Tko je kriv". Kompanija zaboravlja svoje klijente jer su orijentirani na međusobno optuživanje, a kompetentni, inovativni ljudi koji bi mogli pomoći podizanju poduzetničkog duha kompanije se najčešće otpuštaju ili sami odlaze. Kompanija je orijentirana na sigurno poslovanje u kratkom roku, a izbjegava rizične poteze koji mogu biti dugoročno profitabilni.

Birokracija

Sve je manje novca i ako kompanija ne umre tijekom prijašnje faze ulazi u u fazu Birokracije kad je atmosfera mirna i uljuljkana. Organizacija preživljava jer je politički zaštićena. Nema odgovornosti za jako slabe rezultate, plaće su male. Važan faktor preživljavanja nije kako kompanija zadovoljava potrebe klijenata već kako zadovoljava one koji joj daju sredstva i kontroliraju njezino ponašanje. Procedure, pravila i politike u birokratiziranom sustavu guše u potpunosti inovacije i kreativnost.[32]

Smrt

Ukoliko ne postoji politički interes održavanja kompanije u kojoj više ništa nije pod kontrolom, svi klijenti napuštaju organizaciju, ne nalazi se novac za pokrivanje troškova i ne isplaćuju se plaće te kompanija umire.[33]

---

[31]Bogdan H. (2017) : U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija, Adizes Southeast Europe, Forum poslovanja nekretninama, Preuzeto s: https://hgk.hr/documents/predavanje-hrvoje-bogdan591170ee07ce3.pdf (25.8.2018.)

[32] Bogdan H. (2017) : U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija, Adizes Southeast Europe, Forum poslovanja nekretninama
Preuzeto s: https://hgk.hr/documents/predavanje-hrvoje-bogdan591170ee07ce3.pdf (25.8.2018.)

[33]Bogdan H. (2017) : U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija, Adizes Southeast Europe, Forum poslovanja nekretninama
Preuzeto s: https://hgk.hr/documents/predavanje-hrvoje-bogdan591170ee07ce3.pdf (25.8.2018.)

3. ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA „INMONT VLAIĆ D.O.O.“

3.1. Općeniti podaci o poduzeću „Inmont Vlaić d.o.o.“

INMONT VLAIĆ d.o.o. je poduzeće za završne građevinske radove koje se ovom djelatnošću bavi od 1992. godine te trenutno ima dvadesetak stalno zaposlenih djelatnika. Preuzima manje i srednje upite u objektima visokogradnje. Djeluje diljem Splita, Splitsko-dalmatinske županije, Zadarske županije, Šibensko-kninske i Dubrovačko-neretvanske županije. Svojim klijentima nudi usluge dobave i montaže spuštenih stropova, pregradnih i obložnih zidova te ostalih elemenata suhe gradnje. Također, radi sa suvremenom opremom i alatima za izvedbu građevinskih radova te djeluje po europskim standardima montaže i demontaže.



Slika 9: Logo firme Inmont Vlaić d.o.o.

Izvor: https://www.emajstor.hr/inmont_vlaic#whatwedo

Vlasnik poduzeća je Ivica Vlaić, koji je u ovaj posao krenuo zajedno sa ženom Maricom Vlaić. Prije nego su započeli sa obiteljskim poslom, Marica je radila za poznato poduzeće „Union Dalmacija“ u računovodstvu. „Union Dalmacija“, a kasnije „Laurus“ tvorio je veliki kompleks od dva hotela, dva prenoćišta, restorana, kavana, pizzerija, poslovnih prostora i mnogo više i pokrivao je mnoge lokacije u centru Splita, međutim za vrijeme rata firma se gasi. Nakon toga Marica započinje sa radom u knjigovodstvu firme „Galeb“ za čišćenje. Iza

porodiljnog dopusta, firma joj ne dozvoljava povratak na radno mjesto i otkaz je bio njezin razlog za početak rada u obiteljskoj firmi.
Ivica Vlaić radio je u zagrebačkoj firmi za građevinske radove, gdje je ujedno bio i predstavnik. Za vrijeme rata ona također zapada u probleme i prestaje s radom te se Ivica, ohrabren prijašnjim iskustvom, odlučuje na samostalan rad. Kao obrtnik, zajedno sa dva do tri radnika, započinje sa radom; na početku na spuštenim stropovima i različitim konstrukcijama od knaufa.
Obrt je djelovao od 1988. do 1992., nakon čega se zbog povećanja prometa 1992. godine otvara firma.

Poslovi poduzeća :

- Izolacija za upuhivanje (upuhivanje celuloznih elemenata, izoliranje potkrovlja s upuhivanjem izolacije)
- Oblaganje tapeta (uklanjanje tapeta, predpriprema zidova sa emulzijom, ljepljenje tapeta, klasične tapete, fototapete)
- Suha glazura, suhi estrih (suhi estrih, podignuti pod, podovi iz knaufa)
- Suha gradnja (suha gradnja, knauf, gipsokartonski strop, zidovi iz knaufa, oblaganje zida, visoko potkrovlje suhomontaža, kutija nadstrešnice od gipsa)
- Štukature (štukature iz stiropora, fasadne štukature iz stiropora, ukrasni profili – štukature)[34]

Inmont Vlaić d.o.o. ima sljedeće registrirane djelatnosti:

- Instalacijski radovi
- Završni građevinski radovi
- Popravak motornih vozila
- Posredovanje u trgovini
- Trgovina na veliko polj. sirovinama, živom stokom
- Trgovina na veliko hranom, pićima, duhanskim proizvodima
- Trgovina na veliko tekstilom
- Trgovina na veliko obućom i odjećom

[34] https://www.emajstor.hr/inmont_vlaic#whatwedo (24.8.2018.)

- Trgovina naveliko el. aparatima, radio uređajima i TV uređajima
- Trgovina na veliko staklom, tapetama, sapunima, porculanom, deterdžentima i ostalim proizvodima za čišćenje
- Trgovina na veliko strojevima, opremom i priborom
- Ostala trgovina na veliko
- Trgovina na malo tekstilom
- Trgovina na malo obućom i kožnim proizvodima
- Trgovina na malo namještajem, opremom za rasvjetu i proizvodima za kućanstvo
- Trgovin na malo željeznom robom, bojama, staklom, ostalim građevnim materijalom
- Trgovina na malo uredskom opremom i računalima
- Trgovina na malo sportskom opremom
- Trgovina na malo cvijećem
- Trgovina na malo gorivima
- Popravak predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo
- Ugostiteljstvo
- Prijevoz robe (tereta) cestom
- Prodaja robe s konsignacijskog skladišta
- Međunarodno otpremništvo
- Proizvodnja revizijskih vrata
- Ostale poslovne djelatnosti[35]

[35] https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/inmont-vlaic/Detaljno/2483 (24.8.2018.)

3.2. Životni ciklus poduzeća „Inmont Vlaić d.o.o.“

Obiteljsko poduzeće „Inmont Vlaić d.o.o.“ nastalo je 1992. godine, a osnovali su ga supružnici Ivica i Marica Vlaić. Poduzeće je u svojim početnim godinama djelovalo sa troje do šestero stalnih radnika na malim projektima, uglavnom mnogim novootvorenim dućanima koji su se tada otvarali u gradu Splitu. Glavni poslovi su bili na spuštenim stropovima, a dobavljalo se iz Italije. U tom periodu kupuju i vlastite kamione i osobno vozilo. Nakon rata započinju sa intezivnijim radovima; pregradama u stanovima, u hotelima, stropovi od rigipsa, izbacuje se sve od gipsa, cigle, ytonga. Godine 2000. kupuju uredski prostor u Vukovarskoj ulici. Da su uspješno započeli sa svojim biznisom prikazuju i brojna dodjeljena priznanja od 1993. do 2003. godine za uspješnog poduzetnika; tako su bili u prvih 10% po ukupnom prometu, u prvih 9% po povećanju prometa te prvih 8% po prolaznoj dobiti u odnosu na ostala poduzeća u Republici Hrvatskoj čime dokazuju svoju konkuretnost na tržištu.

Godine 2011. - 2014. poduzeće doživljava najviši rast u poslovanju. Surađuju na jednom od svojih najvećih projekata, Atlantska plovidba u Dubrovniku, koji je bio nominiran za najbolji rad u 2012. Zbog potreba tog projekta, te kako ne bi zapostavili i poslove u Splitu, zapošljavaju najveći broj privremenih radnika za vrijeme svog postojanja, njih četrdeset i pet. Izrazit uspjeh poduzeća u toj fazi života pokazuje i visina prihoda u iznosu od oko 10 000 000 kn. Osim projekta u Dubrovniku, u tom periodu su radili i kompletno poslovno naselje Brodarica, hotele Solaris, Atrium, Jakov, Niko, Hypo banku, dva puta su preuređivali hotele Split i Park, poslovne stanove na Kili, ostvaruju suradnja sa Dalkoningom i Tommyjem i mnoge druge poslove i suradnje. Zbog poboljšanja uvjeta rada, nastavljaju kontinuirano ulagati u alate i opremu, kupuju skladišni prodajni prostor u Kaštel Sućurcu i viljuškar.

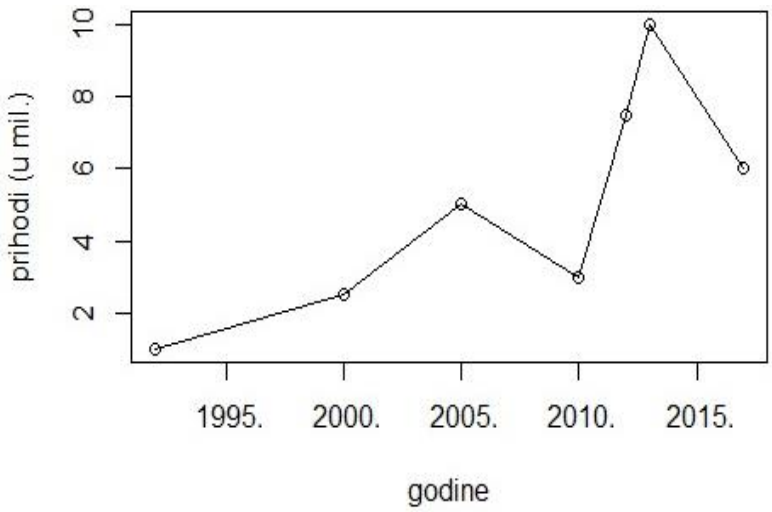
Nakon razdoblja velikog uspjeha i profitabilnosti, poduzeće dolazi do krizne faze tijekom 2014. i 2015. godine gdje izrazito veliki problem predstavlja pad broja zaposlenika, što možemo uočiti u Tablici 2. Radi slobodnog tržišta i omogućene fluktuacije radne snage, veliki broj radnika odlazi u inozemstvo i firma ostaje bez njih desetak. Zbog manjka vremena i radnika, ne mogu više surađivati na velikim projektima, što se može vidjeti i po prihodima na Slici 10.

Danas poduzeće posluje sa dvadesetak radnika i to većinom na manjim projektima. Vlasnici se u bližoj budućnosti nadaju da će firmu nasljediti jedan od članova šire obitelji, koji je trenutno i njihov radnik, te da će se tako biznis nastaviti sa radom u obiteljskom krugu. Ukoliko ne dođe do nasljeđivanja, preostaje gašenje firme.

Tablica 2: Broj djelatnika u poduzeću Inmont Vlaić d.o.o.

Godina	Broj djelatnika
1992.	6
1998.	10
2000.	14
2005.	18
2008.	25
2012.	45
2013.	45
2014.	28
2015.	20
2018.	20

Izvor: Prikaz autora



Slika 10: Kretanje prihoda kroz godine

Izvor: Prikaz autora

4. ZAKLJUČAK

Životni ciklus poduzeća sastoji se od nekoliko faza koje možemo poistovjetiti sa ciklusom živih bića. Mnogi autori definiraju svoje verzije faza poduzeća, ali se u osnovi sve svode na četiri osnovne: rođenje, rast, dozrelost i smrt. Kroz razradu poduzetničke ideje poduzeće se rađa, širenjem poslovanja raste, a uz nemogućnost rješavanja problema ono se gasi.
Svaka od faza obilježena je određenim karakteristikama, usponima i padovima. Hoće li poduzeće uspješno poslovati uvelike ovisi o iskustvu poduzetnika i njegovim reakcijama i odlukama za vrijeme problematičnih i kriznih situacija.

Na primjeru obiteljskog poduzeća „Inmont Vlaić d.o.o.“, u empirijskom dijelu rada, predočavaju se životne faze. Poduzeće se osniva 1992. godine uz početni kapital od 19 200 HRK te ostvaruje svoj osnovni cilj; započinje s poslovanjem uz mali broj radnika radom na velikom broju manjih projekata. Iako suočeni sa malim brojem ljudskog resursa, uspješno preživljavaju početnu fazu.

Za desetak godina poduzeće počinje sa širenjem tržišta i kreće sa suradnjom u Dubrovniku na jednom od svojih najvećih projekata. Ostvaruje se kontinuirani rast poslovanja; zapošljavaju najveći broj radnika i ostvaruju vrhunac prihoda. Imaju jako dobar poslovni odnos sa glavnim dobavljačem iz Austrije, Rigipsom, čiji su ujedno i zastupnici.

Kriza nastupa odlaskom velikog broja radnika u inozemstvo i tako je uspjeh ostvaren u prethodnoj fazi krenuo silaznom putanjom. Gubitkom radne snage i manjkom vremena vlasnici su primorani odustati od nekolicine poslovnih suradnji i raditi samo na manjim projektima.

Svako poduzeće se kroz svoj životni vijek suoči sa nekom vrstom problema, u ovom slučaju riječ je o nedostatku djelatnika. Zanimljiva je činjenica da su vlasnici ovog poduzeća prije nekoliko godina imali želju financijski poduprijeti program i školovanje radnika ove struke i omogućiti mu radnu praksu te kasnije i posao, međutim zainteresiranih nije bilo. Kakva budućnost čeka ovo poduzeće, ovisi o tome hoće li tko od članova obitelji nastaviti s biznisom. Ne dođe li do nasljeđivanja, prijeti gašenje obiteljskog poduzeća.

LITERATURA:

1. Bogdan H. (2017.) : U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija, Adizes Southeast Europe, Forum poslovanja nekretninama, Preuzeto s: https://hgk.hr/documents/predavanje-hrvoje-bogdan591170ee07ce3.pdf (25.8.2018.)
2. Bošnjak S. (2011.): Poslovni inkubatori kao generatori razvoja poduzetništva, Praktični menadžment, Vol. 2, No. 2, str. 51.-56. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/76452 (25.8.2018.)
3. CEPOR : Minivodič za poslovnu zajednicu – Prijenos poslovanja
4. Greiner, Larry E. (1972.), : Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, Vol. 50, Issue 4, Preuzeto s: https://hbr.org (26.8.2018.)
5. Hadrović Zekić B., Lukić K. (2015.) : Analiza modela slabljenja poslovanja kroz modele životnog ciklusa poduzeća, Finiz – Contemporary Financial Management
6. Kuvačić N., (2002.) : Poduzetnička biblija, Split
7. Kružić D., Buble M., (2006.) : Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Zagreb
8. Kružić D. , Bulog I., (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Mostar
9. Sikavica P.,Novak M . (1999.) : Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
10. Steinmetz L. (1969) : Critical stages of small business growth – When they occur and how to survive them,Vol. 12, Issue 1., str. 29.- 31. Preuzeto s: https://docit.tips/download/critical-stages-of-small-business- growth-bos_pdf (25.8.2018.)
11. Štefica V. (2012.): Analiza edukativnih potreba Malih i srednjih poduzeća s posebnim naglaskom na poduzetničkim vještinama, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, Vol.1 No.1, str. 359.-360. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/130167 (26.8.2018.)
12. Vrček N., Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Sveučilište u Zagrebu (2015.): Current Trends and Future, 5th South-East European (SEE) meeting & scientific conference of management departments. Preuzeto s: https://bib.irb.hr/datoteka/784393.Zbornik_Full_Papers_A4_-_Interkatedarski_FOI_2015_0.pdf (15.8.2018.)
13. Zelenika,R. (2000.) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2000.
14. https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/inmont-vlaic/Detaljno/2483 (24.8.2018.)

15. https://www.emajstor.hr/inmont_vlaic#whatwedo (24.8.2018.)

POPIS SLIKA I TABLICA:

Slika 1 4

Slika 2 5

Slika 3 6

Slika 4 8

Slika 5 9

Slika 6 10

Slika 7 16

Slika 8 19

Slika 9 24

Slika 10 29

Tablica 1 15

Tablica 2 28

SAŽETAK

Životni ciklus obiteljskog poduzeća „Inmont Vlaić d.o.o.“

Ovaj rad se bavi tematikom analize životnih ciklusa obiteljskih poduzeća. Mnogi autori predstavljaju svoje modele ciklusa, ali svi se temelje na četiri osnovne faze koje nalikuju životu svih živih organizama. Jedina razlika je u tome što poduzeće na kraju ne mora doživjeti kraj. Kroz analizu svake od četiriju osnovnih faza dobiva se uvid u njene karakteristike, prednosti i potencijalne probleme. Kako će poduzeće reagirati na te probleme, ovisi hoće li ono prevladati krizu i nastaviti sa poslovanjem ili prestati s radom.

„Inmont Vlaić d.o.o.“ obiteljsko je poduzeće kroz koje će se pratiti faze životnoga ciklusa. Unatoč velikim poslovnim pothvatima, brojem zaposlenika i visokim prihodima, u konačnici su se suočili sa problemom manjka radne snage. Nakon krize nastavljaju sa poslovanjem, ali budućnost biznisa leži u odluci člana obitelji na nasljedstvo poduzeća.

Ključne riječi: životni ciklus, modeli životnoga ciklusa, obiteljsko poduzeće „Inmont Vlaić d.o.o.“

SUMMARY

The life cycle of a family business „ Inmont Vlaić d.o.o.“

This paper tackles the topic of analyzing the life cycle of family businesses. Many authors present their own models of such a cycle, but each model is based on four basic phases which resemble the life of any living organism. The only exception is that a family business does not have to come to an end. Through the analysis of each of the four basic phases, an insight is given into the characteristics, advantages and potential problems of a business. Whether the business surpasses a crisis and continues to develop or it ceases to exist, depends solely on reacting to problems as they arise.

„Inmont Vlaić d.o.o“ is a family business which will be used as an example to follow the phases of a life cycle. Despite major business ventures, number of employees and a high income, in the end it has faced the problem of lacking work force. After this crisis, the company continues to develop, however the future is uncertain as it depends on a decision of one family member whether to join the company or not.

Key words: life cycle, life cycle models, family business „Inmont Vlaić d.o.o.“