

# Životni ciklusi u poslovanju

---

Ćaćić, Jurijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:389446>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-30**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovanje i upravljanje**

**JURIJANA ČAČIĆ**

**ŽIVOTNI CIKLUSI U POSLOVANJU**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovanje i upravljanje**

**Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**ŽIVOTNI CIKLUSI U POSLOVANJU**

**Mentor:**

**Studentica:**

**mr. sc. Kristijan Čović, v. pred.**

**Jurijana Čačić**

**Naziv kolegija:**

**OSNOVE PODUZETNIŠTVA**

**JMBAG**

**0234048855**

## Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Poslovna organizacija.....	2
2.1.	Važnost organizacije .....	3
2.2.	Klasificiranje organizacije.....	4
2.3.	Elementi organizacijske strukture .....	4
3.	Čimbenici poslovnih organizacija.....	5
3.1.1.	Vanjski čimbenici organizacije .....	6
3.1.2.	Unutarnji čimbenici organizacije .....	7
3.1.2.1.	Misija, vizija i ciljevi.....	7
3.1.2.2.	Strategija.....	8
3.1.2.3.	Tehnologija.....	8
3.1.2.4.	Veličina organizacije.....	9
3.1.2.5.	Motivacija.....	9
4.	Faze životnog ciklusa organizacije .....	11
4.1.	Poduzetnička faza ili faza gradnje poduzeća.....	12
4.2.	Faza kolektivnog duha ili faza rasta.....	12
4.2.1.	Adizesov model.....	13
4.2.2.	Churchill model.....	16
4.2.3.	Flamholtz model.....	16
4.2.4.	Greinerov model.....	17
4.2.5.	Harperov model.....	17
4.3.	Faza formalizacije .....	18
4.4.	Faza elaboracije ili usavršavanja.....	18
5.	Znanja i vještine potrebne za ostvarivanje ranog rasta poduzeća .....	20
6.	Karakteristike organizacija u pojedinim fazama životnog ciklusa poduzeća	21
6.1.	Karakteristike .....	21
6.2.	Struktura.....	21

6.3.	Ponuda proizvoda i usluga .....	21
6.4.	Inovacije .....	21
6.5.	Cilj poduzeća .....	22
6.6.	Stil rukovodstva.....	23
7.	Pregled razvoja poslovanja na primjeru poduzeća „Stridon promet“ .....	24
7.1.	Općenito o „Stridon prometu“ .....	24
7.2.	Razvoj „Stridon prometa“ tijekom razdoblja od 1991. do 2017. godine	24
7.3.	Logotip „Stridon prometa“ .....	26
7.4.	Registrirane djelatnosti.....	27
7.5.	Prihodi, dobit, zaposleni i trendovi .....	27
8.	Zaključak .....	29
	Literatura .....	30
	Popis grafikona.....	31
	Popis slika .....	31
	Životopis.....	32
	Znanja i vještine .....	32
	Iskustvo .....	32
	Izjava .....	33

## Sažetak

Poslovna organizacija je svjesno udružena organizacija ljudi odnosno zaposlenika koji imaju zajednički cilj, a to je rast i razvoj poduzeća. Prilikom rasta i razvoja poslovna organizacija nailazi na brojne izazove i probleme što je normalno u svakom životnom ciklusu pa tako i u životnom ciklusu poslovanja poduzeća.

U životnom ciklusu poslovanja poduzeća karakteristične su faze životnog ciklusa kroz koje prolazi svako poduzeće u većoj ili manjoj mjeri. Pojedina poduzeća prođu sve faze, pojedina dio pa se ugase. Kako se to ne bi dogodilo vlasnik poduzeća trebao bi na vrijeme prepoznati problem koji se pojavio u poduzeću i na vrijeme reagirati kako bi spriječio gašenje poduzeća.

Na svaku fazu životnog ciklusa poslovanja djeluju unutarnji i vanjski čimbenici koji oblikuju strukturu organizacije, zaposlenike, stil vođenja i ciljeve koje svako poduzeće ima.

Ključne riječi: faze životnog ciklusa, poslovna organizacija, životni ciklusi

## Life cycles in business

### ABSTRACT

A business organization is a consciously united organization of people or employees who have a common goal, which is the growth and development of the company. During the growth and development of a business organization, it encounters numerous challenges and problems, which is normal in every lifecycle, including the lifecycle of a company.

The lifecycle of a company's business is characterized by the phases of the lifecycle that each company goes through to a greater or lesser extent. Some companies go through all the phases, some of them go out of business. In order for this not to happen, the business owners should recognize the problem that has arisen in the business in time and react in time to prevent the business from going out of business. Each phase of the business lifecycle is affected by internal and external factors that shape the structure of the organization, employees, leadership style and goals that each company has.

Keywords: business organization, lifecycle, lifecycle stages

## 1. Uvod

Za svako poduzeće karakteristične su faze životnog ciklusa poslovanja kroz koje svako poduzeće prolazi. Od samog osnivanja do uspjeha ili umiranja poduzeća na tržištu se poduzeće odnosno poslovna organizacija susreće s određenim problemima i izazovima. Obzirom da vlasnik poduzeća vrlo često nije kompetentan suočiti se sa svim problemima i izazovima na koje poduzeće nailazi nužno je da se udruže snage i da se zaposli kompetentna osoba koja će pomoći poslovnoj organizaciji na putu do uspjeha.

U ovom završnom radu obradit će se tema životnog ciklusa poslovanja poduzeća. Svaka faza životnog ciklusa razlikuje se ovisno o načinu djelovanja i karakteristikama. Svako poduzeće prolazi kroz poduzetničku fazu, fazu rasta, fazu formalizacije i fazu elaboracije. Ovisno o poduzetnosti vlasnika i zaposlenika, u posljednjoj fazi poduzeće će se ili usavršiti ili ugasiti.

Predmet rada je istraživanje upravljanja životnim ciklusom u poduzeću. Osnovni cilj bio je objasniti što je to organizacija, koji čimbenici utječu na rad i djelovanje organizacije, koje su faze životnog ciklusa poslovanja te opisati karakteristike svake faze pojedinačno.

Rad se sastoji od osam poglavlja zajedno s uvodom, zaključkom i literaturom. U uvodnom dijelu dane su osnovne informacije o poslovnoj organizaciji te strukturi završnog rada. Drugim poglavljem „*Organizacija*“ opisana je poslovna organizacija, njezina važnost i klasifikacija. Treće poglavlje rada „*Čimbenici organizacije*“ odnosi se na unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na životni ciklus poslovanja organizacije i kojima se poduzeće mora prilagoditi. Četvrtim poglavljem „*Faze životnog ciklusa organizacije*“ prikazane su karakteristike pojedine faze i modeli rasta faze kolektivnog duha. Petim poglavljem prikazane su vještine i znanja koja su potrebna za ostvarivanje ranog rasta poduzeća. Kako bi razumijevanje pojedinih faza životnog ciklusa poslovanja bilo što lakše, šestim poglavljem „*Karakteristike organizacija u pojedinim fazama životnog ciklusa poduzeća*“ opisane su sljedeće karakteristike: struktura, karakteristike, ponuda proizvoda i usluga, cilj poduzeća, inovacije i stil rukovodstva kroz četiri faze životnog ciklusa. Kao zasebno poglavlje istaknula se poslovna organizacija „*Stridon promet*“ u kojoj je opisano poslovanje navedene organizacije. Posljednjim poglavljem „*Zaključak*“ iznesena su zaključna razmatranja o navedenoj temi.



## 2. Poslovna organizacija

Organizacija se može definirati kao svjesno udruživanje ljudi koji žele postići određeni cilj odnosno ispuniti određene zadatke s točno određenim ciljevima, a da pritom ulože što manji napori (Sikavica, 1999).

Može se reći da pojam organizacije označava proces organiziranja određenih aktivnosti kao i rezultate toga procesa kojima zaposlenici oblikuju organizacijske jedinice u organizaciji poslovanja (ibid).

Organizacija je prisutna u svakodnevnom obavljanju aktivnosti, kako privatnih tako poslovnih. Uz njezinu pomoć odrađuju se zadatci na najefikasniji način. Osim u svakodnevnom životu organizacija je prisutna i u poslovnim organizacijama. To je vrlo zahtjevna aktivnost koja se odnosi na organiziranje i koordiniranje rada zaposlenika u poduzeću (Sikavica i Novak, 1999).

Svaka poslovna organizacija ima svoju strukturu koji obuhvaća sustav unutarnjih veza i odnosa između zaposlenika, menadžera, organizacijskih jedinica i drugo (ibid).

Postoji mnoštvo aspekata razumijevanja organizacija, a ovisno o poimanju organizacije za razumijevanje problematike u ovom radu organizacija će se objasniti kroz univerzalno, institucionalno, strukturno i funkcionalno poimanje. Kada se govori o univerzalnom poimanju organizacije ono se odnosi na pogled na organizaciju kao sustav u kojemu se prema institucionalnom poimanju toga pojma organizaciji pristupa kao skupu ljudi odnosno specifičnom društvenom sustavu u kojemu su članovi orijentirani prema postavljenom cilju. Prema ovom pogledu, organizacija može biti bilo koja institucija, a upravo je među njima i poduzeće odnosno poslovna organizacija (Sikavica, 2011).

Prema strukturnom poimanju organizacije, svaka organizacija u našem slučaju poslovna organizacija (poduzeće) ima svoju unutarnju strukturu za koju je karakteristično da ima svoju podstrukturu ovisno o fazama životnog ciklusa poslovanja. Podjela struktura unutar strukture vode se najelementarnijeg dijela organizacije koji je osnova djelovanja poslovne organizacije odnosno poduzeća (ibid).

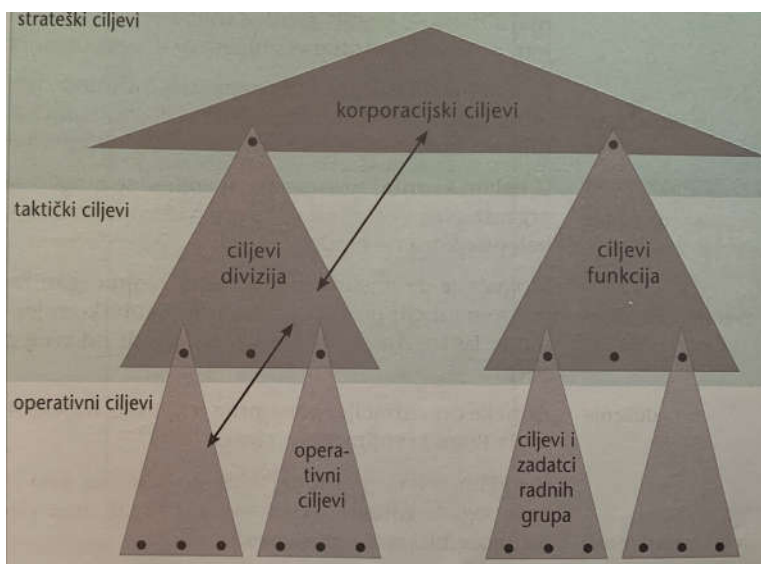
Autor (ibid) nadalje navodi da se pojam organizacije može proučavati i funkcionalnim poimanjem organizacije na način da se promatra činjenično stanje poduzeća koje djeluje i da se promatra jesu li

postavljeni, temeljni ciljevi postignuti. Osim temeljnih ciljeva promatraju se i ciljevi koji se postavljaju u svakoj fazi životnog ciklusa poslovanja.

Mnogobrojne su definicije organizacije, a među najvažnijima ističe se da je organizacija sredstvo kojim se postižu određeni ciljevi kao na primjer promoviranje i prodaja proizvoda ili usluga. Osim navedenog, organizaciju se može definirati kao skupinu ljudi u kojoj oni zajedničkim djelovanjem ostvaruju postavljene ciljeve. Usmjerenost prema ciljevima temeljna je svrha postojanja i osnivanja poduzeća kada se promatra definiranje organizacije (ibid).

### 2.1. *Važnost organizacije*

U današnjem svijetu važnost organizacije je vrlo bitna i istaknuta u životu pojedinca ili šire zajednice ili društva općenito. Moderan svijet u kojem ljudi žive i u kojem se osnivaju, grade i razvijaju poduzeća nije ništa drugo nego svijet organizacija. Od rođenja pa do smrti svaki čovjek dio je barem jedne organizacije. One su tu kako bi služile određenoj svrsi. Uloga organizacije je u skladu s unaprijed postavljenim ciljevima među kojima je za ovaj završni rad najbitnija zadaća prodaje proizvoda ili usluge određenog poduzeća na tržištu. Kako bi se proizvod ili usluga što bolje prodali potrebno je prilikom osnivanja poduzeća promisliti i poslovanju i unaprijed postaviti strateške, taktičke i operativne ciljeve (Slika 1.)(ibid).



**Slika 1. Vrste ciljeva u poslovanju**

Izvor: Sikavica, 2011:23

Na slici 1. prikazane su vrste ciljeva tijekom faza životnog ciklusa poslovanja poduzeća. Na najnižoj razini poslovanja poduzeća donose se operativni ciljevi koji se odnose na ciljeve i zadatke radnih skupina i pojedinaca određenog poduzeća. Srednjoj razini pripadaju taktički ciljevi koji su zaduženi za ostvarivanje ciljeva odjela ili određenih poslovnih funkcija. Taktički ciljevi proizlaze iz strateških ciljeva koji su najviša razina menadžmenta. Ti ciljevi nazivaju se još i korporacijski ciljevi i oni su najvažniji za organizaciju.

## 2.2. *Klasificiranje organizacije*

S obzirom na ciljeve koji se žele ostvari postoji i veliki broj organizacija odnosno dolazi do klasificiranja organizacije. Za ovaj rad najbitnije su poslovne organizacije koje mogu imati različite pravne oblike kao što je trgovac pojedinac, društvo s ograničenom odgovornošću, dioničko društvo i drugo. Cilj ovakvih organizacija jest ostvarivanje profita. Ovoj skupini organizacija pripadaju organizacije koje se bave poslovnim aktivnostima kao što su bankarstvo, osiguranje, proizvodnja i trgovina proizvodima ili uslugama (ibid).

## 2.3. *Elementi organizacijske strukture*

Elementi organizacijske strukture poslovne organizacije mogu se podijeliti na osnovne elemente u sljedeće skupine. Prvi element organizacijske strukture je operativni dio koji obuhvaća sve zaposlenike u organizaciji. Drugi element je strateški, a čine ga svi vrhovni menadžeri. Srednjem dijelu poslovne organizacije pripadaju menadžeri na srednjoj razini. Element tehnološke strukture čine osobe koje imaju posebna znanja i vještine, a to su stručnjaci koji se vrlo često nalaze izvan formalne strukture poslovne organizacije. I naposljetku, element organizacijske strukture poslovanja je i štabno osoblje (Sikavica i Novak, 1999).

Svaka poslovna organizacija, poduzeće imaju određenu strukturu koja obuhvaća odnose unutar organizacije i sastav unutarnjih veza. Organizacijska struktura poduzeća je iznimno bitna i često se naziva i anatomijom poduzeća. Na organizacijsku strukturu poslovne organizacije ili poduzeća utječe niz čimbenika koji se nalaze u okolini i na koje poduzeće može utjecati te one koji se nalaze unutar same poslovne organizacije, a koje je moguće mijenjati (ibid).

### 3. Čimbenici poslovnih organizacija

Obzirom da su organizacijske strukture poslovne organizacije različito definirane, postoje i različite aktivnosti organizacije. Aktivnosti koje će biti navedene su aktivnosti koje posjeduje većina poslovnih organizacija. Prva aktivnost je organizacija materijalnih čimbenika koja obuhvaća organizaciju materijalnih inputa odnosno sirovine i materijal te organizaciju opreme odnosno kapitala dobara. Sljedeći aktivnost poslovnih organizacija jest organizacija ljudskog rada. Ovdje se pojavljuju veliki problemi koji su vezani za organizaciju ljudi, odabire i popunjavanje radnih mjesta, ali i uspostave integracije i socijalizacije u radnoj sredini određenog poduzeća. Aktivnost raščlanjivanja zadataka odnosi se na pravednu podjelu ukupnih zadataka poslovne organizacije, a podjela je na posebne i pojedinačne zadatke. Uz ovaj odnos, kao i odnose druge vrste u poslovnoj organizaciji često se nailazi na problematiku upravljanja i organizacije menadžmenta. Posljednja aktivnost koja se ističe kao zajednička jest organizacija vremenskog redoslijeda poslova odnosno istraživanje vremenske usklađenosti cjelokupne proizvodnje i poslovanja određene poslovne organizacije. Prethodno navedene aktivnosti moći će se ostvariti samo ako su zaposlenici pravilno raspoređeni i ako rade na najučinkovitije načine (Cerović, 2003).

Oblikovanje organizacijske strukture poduzeća pod mnogobrojnim je čimbenicima. Neki čimbenici utječu na organizacijsku strukturu više ili manje, stoga se razlikuju primarni i sekundarni čimbenici. Čimbenici čiji je utjecaj dominantan su čimbenici koji određuje i izbor vrste organizacijske strukture pojedinog poduzeća. Utjecaj čimbenika na poduzeće ne može se promatrati izolirano jedan od drugoga. Oni međusobno utječu jedni na druge (Sikavica i Novak, 1999).

Mnogobrojne su podjele čimbenika organizacije pa tako Wolf (prema Sikavica i Novak, 1999) navodi da postoje 22 čimbenika koja utječu na oblikovanje i upravljanje organizacijom. Mintzberg (ibid) navodi da na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća utječe starost, veličina, tehnički, sustav, okolina, vlasništvo, sustav upravljanja, moda, ali i kultura. Nadler (ibid) ističe da je u oblikovanju poduzeća strategija presudan čimbenik. Ovaj model u oblikovanju poduzeća ističe proces transformacije, a glavne komponente su zadaci, formalna i neformalna organizacija te pojedinci odnosno zaposlenici poduzeća. Organizacijske strukture poduzeća ovise o zadacima, pojedincima, odabiru strategija i okolini organizacije.

Čimbenici se dijele u dvije osnovne skupine: unutarnji i vanjski čimbenici poduzeća. Unutarnji čimbenici su pod kontrolom poduzeća, dok vanjski čimbenici ovise o okolini, djeluju nenajavljeno i

zahtijevaju od poduzeća da se prilagodi. Na početku proučavanja organizacije i čimbenika u središtu su prvo bili unutarnji čimbenici, a s vremenom se promijenio fokus, ali i okolnosti u kojima se poduzeće razvija te se sve veća pozornost posvetila vanjskim čimbenicima (ibid).

### *3.1.1. Vanjski čimbenici organizacije*

Vanjski čimbenici organizacije u poslovnom svijetu poznati su i kako čimbenici okoline na koje organizacija može samo djelomično utjecati, ali ukoliko poslovna organizacija želi opstati i razvijati se tada je nužno da ih prihvati i da im se prilagodi. Razlikuju se ekološka, ekonomska, demografska, politička i pravna okolina koje su odgovorne za utjecaj na razvoj i rast poslovne organizacije. (Sikavica, 2011). Osim navedenog, u vanjske čimbenike ubrajaju se i gospodarske infrastrukture, tržište, razvoj znanosti i tehnologija (Cerović, 2003), zakonski okviri i kultura društva (Jambrek i Penić, 2008).

Ekonomski sustav kao vanjski čimbenik poslovanja organizacije utječe na organizaciju tako što određuje osnovni položaj i odnose unutar poslovne organizacije između ekonomskih subjekata i činitelja ekonomske djelatnosti. On određuje opće uvjete privređivanja i postavlja globalne ekonomske kriterije koji su povezani s poslovnim ponašanjima i uspjehom poslovne organizacije (ibid).

Ekonomski sustav je velikim dijelom odgovoran za određivanje općeg pristupa poslovnim resursima, a osobito se odnosi na pristupanje ljudima te položaj i prava zaposlenika unutar poslovne organizacije odnosno na praksu upravljanja ljudskim potencijalima (ibid).

Vanjski čimbenik poslovanja organizacije koji se odnosi na zakonske okvire osobito je bitan za područje ranog zakonodavstva kojima se osiguravaju prava radnika i koji postavljaju određene zahtjeve i pravila prilikom otvaranja i odabira kandidata za specifična radna mjesta. Ovaj čimbenik određuje u pravila koja se odnose na sigurnost rada i zdravlje zaposlenika te sve vrste nagrađivanja u poslovanju poduzeća kao što su prekovremeni rad, rad blagdanom, noću i slično (ibid).

Autori nadalje ističu (ibid) da se tržište rada kao vanjski čimbenik poslovanja organizacije odnosi na borbu potražnje i primanja radne snage. Tržište na kojemu poslovna organizacija može pronaći radnika je ogromno, a svaka organizacija treba radnika s visokim kvalitetama. To je vrlo utjecajan faktor koji se odnosi na domenu upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnoj organizaciji.

Često u poslovnom svijetu između poslovnih organizacija može doći do sukoba između konkurencija. Svi žele kvalitetnog radnika, a s obzirom na današnju situaciju i „odljev mozgova“ to je zaista teško. Odljev se događa iz nerazvijenih u razvijenije zemlje, s tim da ni Republika Hrvatska nije izuzetak. Odabir radnika odvija se na principu „kupnje“ radnika iz nerazvijenije zemlje prilikom čega osoba vrlo rijetko odbija poslovnu ponudu obzirom da u svojoj zemlji takvu ponudu ne bi dobila. Kvalitetnom, stručnom, sposobnom i visoko motiviranom radnom snagom osigurava se opstanak na tržištu i borba za potrošače, kako nove tako i stare (ibid).

Čimbenik tržišta rada odgovoran je i za uspostavljanje cijenarada obzirom da se tvornice sve više grade u nerazvijenijim zemljama u kojima je i cijena rada zaposlenika daleko niža od cijene rada u razvijenijoj zemlji (ibid).

Kultura društva kao jedan od vanjskih čimbenika poslovne organizacije vrlo je bitna na upravljanje ljudskim potencijalima unutar poslovne organizacije. Svaka kultura ima svoje vrijednosti, gledišta, mišljenje ili ponašanje stoga se upravljanje koji se odvija unutar poslovne organizacije mora prilagoditi sredini u koju se poslovna organizacija smješta (ibid).

### *3.1.2. Unutarnji čimbenici organizacije*

Unutarnji čimbenici organizacije povezani su na način da jedan čimbenik utječe na drugi i izaziva promjene u strukturi organizacije. Među najvažnijim čimbenicima ističu se: ciljevi organizacije, tehnologija, strategija organizacije, vizija, misija, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, ljudi u organizaciji, proizvodi koje organizacija nudi tržištu i lokacija organizacije (Sikavica, 2011).

Osim navedenog, bitan unutarnji čimbenik organizacije jesu motivacija zaposlenika i menadžera te stres zbog radnog mjesta (Jambrek i Penić, 2008).

#### *3.1.2.1. Misija, vizija i ciljevi*

Među najvažnijim čimbenicima organizacije ističu se vizija, misija i ciljevi koji u organizaciji izazivaju niz promjena. Vizija se u poslovnoj organizaciji poima kao viši cilj kojemu poduzeće nastoji težiti. To je cjelovita predodžba o tome kako bi slika jednog poduzeća trebala izgledati, a ovisi o prirodi poslovne organizacije i okoline u kojoj se odvija rast i razvoj poduzeća. Vizija se uglavnom odnosi na razdoblje od 3 do 5 godina. Obilježja vizije su usmjerenost na kupca,

orijentiranost prema trgovcima i činjenica da je začeta na temeljni vrijednostima u svijetu poslovanja (Sikavica, 2011).

Sikavica (ibid) nadalje ističe kao glavni cilj organizacije misiju koja ujedno predstavlja razlog odnosno svrhu postojanja svake organizacije osobito poslovne. Misija opisuje vrijednosti koje ima poslovna organizacija, njezinu aspiraciju i razlog postojanja. Kako bi misija bila što kvalitetnija ključno je odrediti kupce odnosno klijente kako bi se prema njima usmjeravao rast i razvoj poduzeća. Misija stavlja naglasak na sadašnje ciljeve u odnosu na viziju koja stavlja naglasak na buduće ciljeve.

Ciljevi su rezultat misije i najvažnija obilježja svake organizacije, a obuhvaćaju odabir strategija vođenja poduzeća i planove organizacije. U svakom životnom ciklusu postoji hijerarhija ciljeva, a bit svakog cilja jest da je kvalitetan odnosno dobar (ibid).

Autor (ibid) ističe da bez obzira na međusoban odnos ova tri unutarnja čimbenika organizacije svaki od njih utječe na preostala dva stoga niti jedan nije neovisan ili autonoman. Nejasnim ciljevima, vizijama i misijama nije moguće postići kvalitetnu strukturu poduzeća i provesti poduzeće kroz sve faze životnog ciklusa.

#### 3.1.2.2. *Strategija*

Strategija je iznimno bitna za oblikovanje strukture poduzeća. Kada se promatra gdje bi bio početak prve faze životnog ciklusa poslovanja onda se slobodno može reći da je to odabir strategije. Njome se oblikuju osnovne smjernice za oblikovanje organizacije. To je univerzalno sredstvo kojim se služi svako poduzeće u fazama životnog ciklusa kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. SWOT analiza izvrstan je način da se odaberu strategije koje moraju biti usklađene s ciljevima i misijom poslovne organizacije (ibid).

#### 3.1.2.3. *Tehnologija*

S obzirom na veliki broj autora koji se bave problematikom čimbenika poslovne organizacije većina ih smatra da je tehnologija unutarnji čimbenik koji je jedan od najvažnijih čimbenika u procesu oblikovanja. Ona utječe na promjene u poduzeću, ali i potiče promjene u okolini. Ona može biti

pojedinačna ili procesna, a svojim djelovanjem utječe na oblikovanje radnog mjesta u poduzeću i na oblikovanje organizacije (ibid).

#### 3.1.2.4. *Veličina organizacije*

Čimbenik koji iznimno utječe na uspješnost savladavanja faza životnog ciklusa poslovanja jest veličina organizacije. O broju zaposlenog kadra ovisi i preživljavanje odnosno propadanje poduzeća. Sikavica (ibid) napominje da se veličina organizacije mjeri različitim aspektima kao što su broj zaposlenih, količina ostvarenog prihoda, količina ostvarenog profita, vrijednošću imovine poslovne organizacije te udjelom organizacije na tržištu ponude.

#### 3.1.2.5. *Motivacija*

Rezultatima u poslovnom svijetu upravljaju mišljenje, saznanje, vjerovanje i predviđanje zaposlenika. Prilikom odrađivanja određenih zadataka zaposlenik si postavlja pitanje motivacije odnosno zašto on uopće stupa u neke određene akcije. Da bi pojedinac osigurao vlast i status unutar poslovne organizacije on mora uložiti energiju, napor, vrijeme i imovinu i mora imati motivaciju da to zadrži i stvori nove vrijednosti. Te sile koje se javljaju kod zaposlenika mogu biti pozitivne i negativne, a njegovi ciljevi i potrebe mijenjaju se i stalno razvijaju (Jambrek i Penić, 2008).

Motivacija kao pretpostavka uspješnosti jedna je od najvažnijih čimbenika poslovne organizacije odnosno upravljanja ljudskim potencijalima. Učestalo pitanje u poslovnim organizacijama jest kako motivirati zaposlenike kako bi organizacija što bolje poslovala. Zadovoljan zaposlenik osigurava i kvalitetan rad, veću kreativnost i slično. Kako bi radnik ostvario što bolje rezultate, bitno je napomenuti da je organizacija dužna ulagati u zaposlenika, njegovo znanje kako bi se povećao opseg poslovanja organizacije i kako bi učinkovitost zaposlenika bila što veća (ibid).

Osim zaposlenika, poslovna organizacija mora motivirati i poslovne menadžere koji upravljaju organizacijom i koji su odgovorni za pronalazak zaposlenika i motiviranje radnika. Menadžeri si često postavljaju pitanje zašto je neki radnik više odnosno manje kvalitetan ako su im omogućeni jednaki uvjeti dodatnog školovanja, zašto jedan radnik radi manje, a drugi više i slično. Da se menadžer ne bi pitao ovakva pitanja nužno je da razumije sfere motivacije i teoriju motivacije. Poznavanjem navedenog moći će odgovoriti na postavljena sporna pitanja i moći će odraditi svoj



posao. Prema postojećoj literaturi navodi se da mnogi autori smatraju da samo visoko motivirani menadžer može dobro obavljati svoj posao (ibid).

Uz pojam motivacije usko je povezan i pojam stresa koji se pojavljuje kao suprotan čimbenik i koji djeluje štetno na zaposlenika i poslovnu organizaciju u kojoj zaposlenik radi. Unatoč činjenici da postoji nekoliko vrsta stresova, za ovaj rad značajan je psihološki stres koji je presudan u djelovanju i aktivnosti organizacije, a kojem je učestalo izloženo ljudsko poslovne organizacije (ibid).

Autori (ibid) navode da je stres vezan ne samo uz menadžerske poslove nego uz mnoge poslove i radne situacije u kojima se zaposlenik nađe. Neki od razloga su:

- postojanje oštre konkurencije na tržištu,
- smanjivanje poslovne organizacije i restruktura,
- učestale promjene u tehnologiji,
- ukidanje radnih mjesta,
- odnos uvjetovan agresijom prema zaposleniku i slično.

Zbog prethodno navedenog, stres osim što može narušiti zdravstveno stanje zaposlenika, on može izazvati i velike materijalne gubitke unutar poslovne organizacije za koju radi.

#### 4. Faze životnog ciklusa organizacije

Rast i razvoj poduzeća ne odvija se linearno stoga poduzeće prolazi kroz razne faze u životnom ciklusu poslovanja. Prema koncepcijama životnog ciklusa, poduzeća se rađaju, žive i naposljetku dio njih i umire. Četiri su faze kroz koje prolazi svako poduzeće, a one su:

- poduzetnička faza ili faza u kojoj se gradi poduzeće,
- faza kolektivnog duha ili faza rasta poduzeća,
- faza formalizacije i
- faza elaboracije odnosno usavršavanja (Sikavica i Novak, 1999).

Trajanje navedenih faza ovisi o djelatnosti u kojoj se one odvijaju. Nakon što poduzeće prođe gore navedene faze životnog ciklusa poslovanja dolazi do razdoblja kada se poslovna organizacija nalazi pred određenim izazovima kao što je vraćanje filozofiji malog poduzeća, kontinuirano dozrijevanje ili nazadovanje. Proces nazadovanja nije samostalna faza, to je karakteristično za sve faze životnog ciklusa poslovanja kroz koja poslovne organizacije prolaze, osobito ako poslovna organizacija nije dobro i kvalitetno vođena (ibid).

Organizacijsko nazadovanje je poseban vremenski period kada dolazi do smanjenja organizacijskih resursa. Osnovni čimbenici koji uzrokuju organizacijsko nazadovanje mogu biti:

- a. Organizacijska atrofija odnosno starenje organizacije događa se kada poslovna organizacija postane neučinkovita, previše birokratizirana i sve teže se prilagođava promjenama. Za ovaj čimbenik organizacijskog nazadovanja karakteristično je da poslovna organizacija dugogodišnji uspjeh doživljava zdravo za gotovo i ne prate promjene i novosti na tržištu te se dovode u situaciju da ih druge poslovne organizacije izbace s tržišta.
- b. Ranjivost je pojam strateške nesposobnosti za ostvarivanjem napretka u vlastitom okruženju. Za poslovnu organizaciju karakteristično je da nije sposobna uočiti promjene na tržištu i potrebe kupaca kako bi se definirale jasne strategije za uklapanje u okružje.
- c. Nazadovanje konkurencije odnosi se na smanjenje količine resursa i energije koja je na raspolaganju poslovnim organizacijama (Galetić, 2011).

Organizacijsko nazadovanje odvija se postupno u životnom ciklusu poslovanja. Odvija se u nekoliko faza, a prva faza je faza zasljepljenja. Ta faza označava nesposobnost poslovne zajednice da prepozna unutarnje i vanjske promjene koje su opasnost za poslovanje poduzeća. Druga faza naziva se faza neaktivnosti u kojoj unatoč prepoznatim negativnim promjenama kao što je npr. pad prodaje

ili smanjenje profita menadžer ne poduzima ništa kako bi popravio stanje u kojem se nalazi poslovna organizacija. Sljedeća faza je faza pogrešne akcije koja je posljedica ignoriranja postojećih problema. Nakon nje uslijedit će faza krize u kojoj je nužno da se u poslovnoj organizaciji odvije proces revitalizacije i značajnog preusmjeravanja organizacijske kulture i radikalnih promjena u organizacijskoj strukturi i strategijama. Ukoliko vlasnik poduzeća odnosno menadžer ne popravi gore navedenu situaciju tada je poslovna organizacija osuđena na propast. U ovoj fazi ne postoje ikakve mogućnosti da se utječe na oporavak poduzeća. (Galetić, 2011).

#### *4.1. Poduzetnička faza ili faza gradnje poduzeća*

Prema Sikavica i Novak (1999) središte poduzetničke faze usmjereno je na proizvodnju jednog ili više proizvoda ili usluga s ciljem da poduzeće preživi početak i da proizvod odnosno poduzeće opstanu na tržištu. U ovom slučaju, osnivači poduzeća su ujedno i poduzetnici koji su preuzeli sav rizik poslovnog pothvata. Organizacija poduzeća u ovoj fazi je većinom neformalna i nebirokratska. Za ovu fazu rasta poduzeća karakteristično je da zaposlenici puno rade, a uloga vlasnika je u kontroli poslovanja. Ukoliko poduzeće dobro napreduje s njegovim rastom povećava se i broj zaposlenika što uzrokuje prve probleme i prvu krizu u poduzeću. Prva kriza pojavljuje se iz razloga što vlasnik poduzeća mora promijeniti metode i tehnike kojima se vodio prilikom osnivanja poduzeća. U tom trenutku pojavljuje se kriza vođenja koja zahtijeva od vlasnika poduzeća da uspostavi profesionalno vođenje poduzeća. Činjenica je da uspješni poduzetnici odnosno osnivači poduzeća često nisu uspješni u menadžmentu, što nije ni nužno, te je potrebno zaposliti dobrog menadžera kako bi on vodio poduzeće i kako bi poduzeće uspješno prebrodilo prvu krizu koja ih je zahvatila.

#### *4.2. Faza kolektivnog duha ili faza rasta*

Ukoliko je poduzeće u prvoj fazi životnog ciklusa poslovanja zaposlilo menadžera koji im je pomogao, organizirao i ostvario da prebrode prvu krizu koja je zahvatila poduzeće tada poduzeće završava s prvom fazom rasta i ulazi u drugu fazu odnosno fazu kolektivnog duha tj. fazu rasta. U ovoj fazi se na osnovu redefiniranih ciljeva i dotadašnjeg načinarada uvodi detaljna podjela rada. Tom podjelom otvaraju se nova radna mjesta te se formiraju nove organizacijske jedinice odnosno odjeli. Karakteristično za ovu fazu jest održavanje zdrave klime odnosno kolektivnog duha u poduzeću obzirom da se zaposlenici sami poistovjećuju s poduzećem u kojem rade odnosno potpuno

se identificiraju s njim. Komunikacija i kontrola poduzeća i dalje je neformalna iako se postupno prilazi formaliziranom načinu. U ovoj fazi rasta javlja se kriza koja je povezana s pojavom delegiranja (ibid).

Problem delegiranja je problem s kojim se poduzetnik mora suočiti i koji mora riješiti prilikom tranzicije od poduzetnika prema menadžeru. Provođenje delegiranja u poduzeću je neizbježno obzirom da će se s vremenom nakupiti veliki broj odluka koji će poduzetnik morati donijeti. Stoga je vrlo bitno da se delegiranje provodi na vrijeme ili ukoliko se ne osjeća dovoljno kompetentnim da vlasnik poslovne organizacije zaposli osobu zadovoljavajućih kvalifikacija kako bi ona donijela dobre odluke i kako bi se poduzeće dobro razvijalo i ostvarivalo rast (Đorđević, Dojčinović, Salarić, 2012).

U ovom radu obradit će se nekoliko modela rasta, a to su: Adizesov model, Churcillov model, Flamholtzov model, Greinerov model i Harperov model.

#### *4.2.1. Adizesov model*

U ranoj fazi rasta poduzeća ovaj model karakterizira tendencija da se što više učini te da se ostvari pomak na što više strana. Uglavnom je vlasnik poduzeća orijentiran na prodaju, a vrlo malo pažnje posvećuje profitabilnosti poslovne organizacije. U ovoj fazi karakteristična je neadekvatna struktura poslovne organizacije, sustavi i planiranje. Činjenica je da je poslovna organizacija prerasla sposobnosti poduzetnika (ibid).

S obzirom na činjenicu da je poslovna organizacija prerasla sposobnosti poduzetnika, u kasnoj fazi rasta poduzeće samo pronalazi put mimo poduzetnika te uspostavlja osobnu viziju s ciljem ostvarivanja zadanih ciljeva poduzeća. U ovoj fazi rasta naglasak je na profitu poduzeća. Sustav i strukture prolaze kroz proces razvijanja stoga je potrebno organizirati i menadžerske edukacije (ibid).

U ovoj fazi postoje određeni ključni zadaci za poduzetnika kako bi poduzeće ostvarilo uspjeh. Kao jedan od ključnih zadataka ističe se delegiranje odnosno tranzicija prema profesionalnom menadžmentu i strukturi koja je decentralizirana. Ravnoteža kontrole i kreativnost bitne su stavke razvoja efikasnih procesa. Dugoročnu efikasnost moguće je ostvariti razvojem i održavanjem strategija koje su usmjerene na ciljeve i koje će postići željenu razinu efikasnosti (ibid).

U stručnoj literaturi postoje mnogobrojne podjele životnog ciklusa, a prema Adizesu (2006) životni ciklus poslovanja podijeljen je u sljedeće faze:

- faza udvaranja,
- faza povoja,
- faza go-go ili faza divljih godina
- faza adolescencije,
- faza top – forme,
- faza početka opadanja odnosno prvi znaci starenja,
- faza aristokracije odnosno organizacija u starenju te
- rana birokracija, birokracija i smrt odnosno konačna propast.

Prvu fazu životnog ciklusa u poslovanju autor (ibid) naziva fazom udvaranja i ona je ona faza koja prethodi stvaranju poslovne organizacije. U fazi udvaranja poslovna organizacija je samo ideja koju je potrebno realizirati, a realizira se onoga trenutka kada osnivač i investitor ili investitori odluče prihvatiti rizik. Uspješnost stvaranja poslovne organizacije ovisi o posvećenosti osnivača i investitora te motivaciji da se prebrode izazovi ranog razdoblja razvoja. U ovoj fazi motivacija je usmjerena na činjenicu da potrebe tržišta budu zadovoljene te da se stvore dobre vrijednosti na kojima počiva poslovna organizacija. U prvoj fazi mogu se pojaviti mnogobrojni problemi kao što je na primjer usmjerenost na profit, slaba kontrola osnivača, ne razmatranje detalja i drugo.

Autor (ibid) nadalje ističe kao sljedeću fazu životnog ciklusa poslovanja, a to je faza povoja. U ovoj fazi osnivač nije usmjeren na prodaju odnosno profit nego je sva pažnja i dalje usmjerena na proizvod. U ovoj fazi je nužno da poslovna organizacija operacionalizira svoj proizvod i da ga testira na tržištu te krene s masovnom proizvodnjom odnosno masovnom prodajom. Prodaja je od iznimne važnosti za mladu kompaniju koja je tek na početku i za koju je nužno da preživi. Kako bi se izbjegao velik gubitak početnog kapitala nužno je da u prvoj fazi osnivač/i odrade dobar posao i analize što će se raditi, kako će se raditi, tko će raditi i kratkoročno i dugoročno. Tijekom doba pojava mogu se pojaviti ozbiljni problemi u poslovnoj organizaciji koji će utjecati na to da organizacija propadne. Neki od njih su: gubitak kontrole osnivača, sumnja investitora, prerana usmjerenost na prodaju, izostanak podrške upravnog odbora, ustaljeni stil rukovođenja i drugo.

Faza divljih godina ili go-go faza donosi reaktivno prodajno usmjerenje odnosno usmjerenje poslovne organizacije prema tržištu i u potpunosti je posvećena prodaji (ibid).

Autor (ibid) navodi da je u fazi adolescencije ili fazi novoga rođenja i stjecanja punoljetnosti nužan prijelaz iz go-go faze i to na način da se delegiraju ovlaštenja, promjene načini rukovođenja i da se promijene temeljni ciljevi. U ovoj fazi nužno da je poslovna organizacija zaposli novog čovjeka odnosno profesionalnog menadžera koji će uvesti nužne promjene u organizaciji. U ovoj fazi potrebno je odabrati vođu apsolutno drugačijih vještina od dosadašnjeg.

Faza top forme prema autoru Adizes (ibid) je optimalno stanje životnog ciklusa u poslovanju koje je ostvareno kada je uspostavljena ravnoteža između sposobnosti poslovne organizacije da drži procese unutar organizacije pod kontrolom. U ranoj fazi top forme vizija poslovne organizacije i vrijednosti su usklađene, a proces upravljanja organizacijom je institucionaliziran. Ciljevi organizacije su ujedinjeni, ostvaren je porast prodaje i dobiti te su uspostavljeni funkcionalni sustavi upravljanja i organizacijska struktura. U kasnoj top formi životnog ciklusa poslovanja organizacija je već neko vrijeme zadovoljna i stabilna, ali gubi svoju fleksibilnost, želju za novitetima, duh kreativnosti i entuzijazam za poduzetničkim promjenama, viziju i slično. Donošenje odluka temelji se na osnovama mjerljivih pokazatelja, a ne na osnovama rasuđivanja i intuicije.

Faza početka opadanja odnosno prvi znaci starenja prema Adezisu (ibid) početak su kraja poslovne organizacije. Ovu fazu životnog ciklusa poslovanja karakterizira osobni uspjeh koji je proizašao iz izbjegavanja mogućih rizika, ovlasti na radnim mjestima nisu usklađene s postavljenim odgovornostima, rukovodstvo poslovne organizacije vođeno je inercijom, zaposlenici poslovne organizacije opsjednuti su profitom, dok je svrha postojanja poslovne organizacije u ovoj fazi usmjerena na osobni opstanak pojedinca.

Faza aristokracije odnosno organizacija u starenju je razdoblje kada poslovne organizacije očekuju da će sve manje rasti i razvijati se. To je razdoblje kada je rukovodstvo pojedine organizacije sve manje zainteresirano za osvajanje novih proizvoda, tržišta ili pak tehnologija. Ovu fazu životnog ciklusa poslovanja karakterizira usmjerenost na vizije iz prošlosti, a vizije koje su usmjerene na budućnost izostaju. Stvaranje novih proizvoda ili usluga ostvareno je kupovinom drugih poduzeća (ibid).

Posljednja faza životnog ciklusa poslovanja prema Adezisu (ibid) jest rana birokracija, birokracija i smrt odnosno konačna propast.

#### 4.2.2. *Churchill model*

U ranoj fazi rasta poduzeća ovaj model karakterizira ostvaren prosječan profit i dovoljan tijek novca. Vlasnik poduzeća sve je više usmjeren na upravljanje poduzeća, a manje na rad. U ovoj fazi rasta karakterističan je dolazak funkcijskih menadžera i prvih profesionalnih menadžera. Karakteristika ove faze je bazično planiranje i osnovni sustavi poslovanja. Vlasnici poduzeća vode se strategijom održavanja statusa quo (Đorđević, Dojčinović, Salarić, 2012).

U kasnoj fazi razvoja rasta poduzeća karakteristično je generiranje gotovine i briga za osiguravanjem financija koje su potrebne za rast poduzeća. Kako bi se ostvario što veći profit nužno je kontrolirati troškove i pobrinuti se za profitabilnost. Kako bi vlasnik poduzeća ostvario navedene izazove nužno je zaposliti kvalitetnog menadžera koji će ostvariti rast poduzeća. U ovoj fazi potrebno je izvršiti implementaciju sustava i planirati budućnost poslovanja. Vrlo je bitno poduzeće decentralizirati, a strateški plan pod vodstvom ključnih menadžera ostvariti dok je operativna razrada delegirana (ibid).

I Churchillov model navodi određene ključne zadatke za poduzetnike kako bi poduzeće ostvarilo što bolji uspjeh, a među njima ističe se odabir kvalitetnog kadra, planiranje i osmišljavanje sustavi prije nego se javi potreba za njima, povećanje potrebe za delegiranjem, ali i profesionalnim menadžerima odnosno menadžmentom. Vrlo je bitno da poduzetnik i menadžeri upravljaju tijekomima novca koji je nužan za financiranje rasta (ibid).

#### 4.2.3. *Flamholtz model*

Flamholtz-ov model u ranoj fazi rasta poduzeća karakterizira brz rast prodaje i rast broja zaposlenih u poduzeću. Porast prodaje, ali i porast zaposlenika ograničava resurse poduzeća u utječe na razvijanje sustava poslovanja (ibid).

U kasnoj fazi razvoja rasta poduzeća za Flamholtz-ov sustav karakteristična je tranzicija prema uspostavi profesionalnog menadžmenta. Tijekom toga procesa odvija se formaliziranje ciljeva, odgovornosti, ali i sustava i planiranja (ibid).

Ovaj model ističe da je nužno razvijati sustav, ali i pronaći dodatne resurse koji će omogućiti razvoj poslovne organizacije. Bitno je uspostaviti sustave planiranja i kontrole te izgraditi profesionalnu organizaciju s napomenom da se zadrži poduzetnička orijentacija (ibid).

#### 4.2.4. *Greinerov model*

Greinerov model životnog ciklusa organizacije u ranoj fazi rasta poduzeća zahtijeva delegiranje poduzeća te uvođenje funkcionalne organizacijske strukture odnosno zahtijeva specijalizaciju poslova unutar poduzeća. U poduzeću je bitno uspostaviti formalnu komunikaciju koja će olakšati uvođenje sustava i uspostavu određenih standarda (ibid).

U kasnoj fazi Greinerov model predlaže sustave nagrađivanja koji će zaposlenicima poslužiti kao motivatori. Pojavljuju se teškoće prilikom koordinacije i kontrole što je posljedica povećanog stupnja decentralizacije poduzeća. Ovu fazu obilježava i povećano delegiranje sa smanjenom direktnom komunikacijom prema top menadžmentu (ibid).

Izazovi s kojima se poduzeće u ovoj fazi susreće su mnogobrojni i bitno je prepoznati svaku fazu razvoja kako bi se uočilo kada je određena promjena potrebna i u kojem trenutku. Rješenja problema su različita, a ovise o razinama poslovanja u kojima se poduzeće nalazi. Ističe se da je potrebno provesti revoluciju koja će biti odgovorna za promjene i primjenu nove prakse. Bitno je osmisliti strukturu i uspostaviti menadžment koji će se uklopiti u sljedeću fazu poslovanja, ali koji će riješiti i postojeće probleme (ibid).

#### 4.2.5. *Harperov model*

U Harperovom modelu rane faze rasta poduzeća, poduzeće je obilježenogeneriranjem profita, ali i usmjerenošću na prodaju uz nedostatak pažnje koja se odnosi na kvalitetu proizvoda, kontrolu i efikasnost poslovanja poduzeća. U ovoj fazi pojavljuju se problemi koji su povezani sa suradnjom među odjelima poduzeća, a što je posljedica interno promoviranih menadžera koji nisu dovoljno profesionalni obučeni za radna mjesta na kojima obavljaju svoje poslove. Pojavljuje se i pojava delegiranja koja je nastala zbog nedostatka vremena (ibid).

U kasnoj Harperov model predlaže da poduzeće ponudi nove proizvode odnosno usluge na tržištu, da se reaktivni pristup planiranja zamijeni proaktivan način planiranja, da se menadžeri sofisticiraju s obzirom na veličinu i kompleksnost poslovanja poduzeća,... Vrlo je bitno smanjiti tenzije koje su nastale u odnosu između profesionalnog menadžmenta, poduzetnika, zaposlenika i klijenta. Na



poduzeće odnosno poduzetnika se vrši konkurentski pritisak koji od njega zahtijeva i konkurentnije ponude (ibid).

Na posljetku, gore navedeni problemi mogu se riješiti razvojem proaktivnog planiranja i usklađivanjem suradnje između odjela, delegiranjem autoriteta supervizorima i vjerovanjem da će investiranje u ključne menadžmentske talente ostvariti uspjeh poduzeća. Uspjeh je također moguće postići uspostavljanjem konkurentске jedinstvenosti te ponudom koja se ne temelji samo na jednom proizvodu ili usluzi nego na više njih (ibid).

#### 4.3. *Faza formalizacije*

Sikavica i Novak (ibid) ističu da je za fazu formalizacije karakteristično uvođenje određenih pravila i procedura te kontrolnih sustava u organizaciji poduzeća. U fazi formalizacije poduzeće se sve više birokratizira, a za odvijanje komunikacije karakteristično je odvijanje kroz formalne kanale. U ovoj fazi sve je više u središtu usmjeravanje na strateška pitanja i planiranje kojim se bavi vrhovno rukovodstvo. Operativnim pitanjima odnosno poslovima bave se menadžeri na srednjim razinama menadžmenta.

Kao i u svakoj fazi životnog ciklusa poslovanja, i za ovu fazu su karakteristični određeni izazovi s kojima se poduzeće suočava. A kriza je povezana s gušenjem poduzetnosti menadžera na srednjim razinama (ibid).

#### 4.4. *Faza elaboracije ili usavršavanja*

Posljednju fazu životnog ciklusa poslovanja poduzeća odnosno fazu elaboracije ili fazu usavršavanja prema autorima Sikavica i Novak (ibid) karakterizira pojava novog tipa suradnje i timskog rada unutar poduzeća. Ova faza životnog ciklusa poslovanja obilježena je maksimalnim granicama birokracije unutar jednog poduzeća. Menadžeri su prisiljeni naučiti kako raditi u birokratskim uvjetima. U ovoj fazi karakteristična je podjela organizacije na velik broj područja djelatnosti s ciljem iskorištavanja svih prednosti malih organizacija. Ovo je razdoblje kada je za poduzeće iznimno bitno zadržati dobar status i reputaciju.

Autori ističu (ibid) da je za svaku fazu životnog ciklusa poslovanja karakteristična pojava određenih problema i izazova s kojima se poduzeće susreće, a u ovoj fazi to je pojava revitalizacije. Ova

pojava se u poduzećima javlja otprilike svakih 5 do 20 godina, ovisno o upravljanju poduzećem. Nužno je provesti revitalizaciju kako bi poduzeće nastavilo s rastom i razvojem. Usko je s procesom revitalizacije povezan i proces inoviranja koji se provodi paralelno. U ovoj fazi životnog ciklusa poslovanja dolazi i do izmjena vrhovnog rukovodstva obzirom da je to rukovodstvo kroz određene godine djelovanja dalo svoj doprinos te se smatra da ga je potrebno promijeniti kako bi se u poduzeće uvele novine, kreativnost, inovativnost, svježije i nove ideje za što bolji i brži rast i razvoj. Bitno je napomenuti da ukoliko se u ovoj fazi ne izvrši proces revitalizacije poduzeća uglavnom propadaju.

Promatrajući gore navedene činjenice za određene faze poslovanja u životnom ciklusu poduzeća bitno je istaknuti da svako poduzeće nastoji potpuno izbjeći krize što nažalost nije moguće. Ukoliko se zateknu u krizi bitno je da vlasnik poduzeća i zaposlenici teže tome da što prije prebrode krizu odnosno da su razdoblja krize što kraća. Poduzeća koja na vrijeme ne uoče probleme i ne pronađu rješenja gotovo uvijek propadaju, dok ona čiji vlasnik uoči da su nužne promjene u načinu poslovanja i zapošljavanju uglavnom uspijevaju oživjeti, održati se na tržištu i nastavljaju s rastom i razvojem (ibid).

## **5. Znanja i vještine potrebne za ostvarivanje ranog rasta poduzeća**

Tri su ključna elementa koja su odgovorna za rani rast poduzeća, a to su ljudi, kontrola i financiranje. Vlasnici poduzeća najčešću pogrešku čine kada zadržavaju kadar koji ne odgovara potrebama rasta poduzeća. U trenutku rasta poduzetnici ne razmišljaju jesu li znanja i vještine zaposlenika odgovarajuće trenutnoj situaciji i situaciji u kojoj će se poduzeće tijekom rasta u budućnosti naći. S rastom poduzeća sve je izraženija i potreba za profesionalnijim menadžerima i specijalistima. Pojedini zaposlenici će uspjeti uhvatiti korak s rastom poduzeća i zauzeti nove pozicije tijekom određenog vremena, dok se dio njih neće snaći. Drugi problem koji se često pojavljuje kod poduzetnika jest odanost zaposlenicima koji su pomogli poduzeću da ostvari rast u početnoj fazi, a koji nisu u stanju riješiti nastale probleme i suočiti se s izazovima koje nameću faze rasta. Zadatak poduzetnika jest izgrađivanje organizacijske kulture čija je uloga motiviranje zaposlenika i vođenje sukladno postavljenoj početnoj poduzetničkoj viziji (Đorđević, Dojčinović, Salarić, 2012).

Rast poduzeća povlači i veće potrebe za novcem jer se s rastom poduzeća odnosno povećanjem prodaje povećava i potreba za novcem i financiranjem operativnih ciklusa. Obveza suvremenog poduzetnika jest dobro vođenje računa o naplatama potraživanja, upravljanje zalihama, upravljanje troškovima, briga o odgodama plaćanja dobavljačima te razumijevanje financijskih performansi poduzeća. Sukladno tome, kao treći ključni element uspjeha ranog rasta poduzeća pojavljuje se i pojava financiranja. Svaki poduzetnik koji je iskusan razumije da je novac pokretač svega. Novac je osnova financiranja trenutnog rasta, ali i služi za pripremu rasta u budućnosti. Pametnom organizacijom tijekom novaca poduzetnik omogućuje poduzeću samostalno financiranje budućeg rasta, izbjegavanje mogućih kriza s napomenom da se pritom izbjegavaju alternativni i skupi izvori financiranja (ibid).

## **6. Karakteristike organizacija u pojedinim fazama životnog ciklusa poduzeća**

### *6.1. Karakteristike*

Karakteristike organizacija u pojedinim fazama životnog ciklusa ovise o različitim organizacijskim strukturama poduzeća. Kada se govori o karakteristikama pojedinih faza, poduzetničku fazu obilježavaju nebirokratske, fazu kolektivnog duha pred birokratske, fazu formalizacijebirokratske te fazu elaboracije vrlo birokratske karakteristike (Sikavica i Novak, 1999).

### *6.2. Struktura*

Sikavica i Novak (ibid) nadalje ističu kako se struktura poduzeća odnosno organizacije mijenja ovisno o fazi kroz koju poduzeće prolazi. U početnoj fazi gradnje poduzeća struktura organizacije je neformalna. Za poduzeće je odgovoran jedan čovjek koji je glavni i koji vodi poduzeće. U drugoj fazi odnosno fazi rasta poduzeća struktura je većinom formalna. Faza formalizacije obilježene je formalnom strukturom u kojoj se odvija nova podjela rada i nove specijalnosti. U posljednjoj fazi odnosno fazi elaboracije u strukturi organizacije karakterističan je timski rad koji se suprotstavlja birokraciji te je za poduzeće karakteristična filozofija male kompanije.

### *6.3. Ponuda proizvoda i usluga*

Ponuda proizvoda i usluga varira o pojedinim fazama životnog ciklusa poslovanja poduzeća. Stoga Sikavica i Novak (ibid) ističu da je u fazi gradnje poduzeća karakteristična ponuda jednog proizvoda ili jedne usluge. Razvijanjem poduzeća, u fazi kolektivnog duha nudi se jedan proizvod ili usluga s različitim varijantama. U faziformalizacijepoduzeće u svom poslovanju kupcima može ponuditi liniju proizvoda ili usluga odnosno ponudu komplementarnih proizvoda. U posljednjoj fazi, fazi elaboracije, poduzeće svojim poslovanjem na tržištu nudi puno linija proizvoda tj. puno linija usluga.

### *6.4. Inovacije*

Preuzimanje odgovornosti za inovacije u poduzeću ovisi o fazi životnog ciklusa u poslovanju u kojem se poduzeće nalazi. U poduzetničkoj fazi odgovornost za inovacije preuzima vlasnik

poduzeća odnosno menadžer ukoliko ga određeno poduzeće ima. Za fazu kolektivnog duha karakteristično je da su za inovativnost u poduzeću odgovorni i zaposlenici i menadžer poduzeća. Odgovornost za inovativnost u fazi formalizacije preuzimaju posebne inovativne skupine koje je vlasnik poduzeća angažirao. Posljednju fazu odnosno fazu elaboracije obilježava institucionaliziranje, istraživanje i razvoj (ibid).

Poslovne aktivnosti i pojava inovacija donose i određene rizike, a rizici se prvenstveno odnose na mogućnost pojave novčanih gubitaka posebice na izvjesnost koju osjeća investitor prilikom ulaganja u novu poslovnu organizaciju. Prema tome, može se reći da je jedan od najvećih problema prilikom stvaranja, rasta i razvoja poslovnih organizacija kapital koji je potreban na samom početku. Ukoliko osnivač poslovne organizacije nema dovoljno početnog kapitala tada kapital traži kod drugih izvora. Manje i srednje poslovne organizacije novčana sredstva prikupljaju na različite načine kao što su na primjer izdavanja vlastitih kapitala, interno ili eksterno angažirajući pritom banke ili druge slične institucije. Onaj dio poslovnih organizacija koji kapital uzme eksterno najčešće se odnosi na bankarske kredite pod bankarskim uvjetima i određenim financijskim kamatama. Poduzetnik može izabrati trgovački kredit, leasing ili faktoring (Pešić, 2011).

#### 6.5. *Cilj poduzeća*

Svako poduzeće prilikom osnivanja poduzeća postavlja temeljne ciljeve. Ovisno o rastu poduzeća, u svakoj fazi životnog ciklusa poslovanja ciljeve je nužno mijenjati kako bi poduzeće opstalo na tržištu. Sikavica i Novak (1999) ističu da je u fazi gradnje poduzeća cilj poduzeća preživjeti osnivanje i dočekati drugu fazu. Ulaskom u fazu kolektivnog duha odnosno fazu rasta poduzeća, cilj poduzeća je kako i sam naziv druge faze govori rast i razvoj poduzeća. Razvojem poduzeća rastu i njegove potrebe. Stoga je ulaskom u treću fazu ili fazu formalizacije potrebno prilagoditi i izmijeniti već postojeće ciljeve. U ovoj fazi cilj poduzeća jest održati unutarnju stabilnost i tržišnu ekspanziju. Posljednja faza odnosno faza elaboracije ili usavršavanja nastoji postići cilj u kojem se želi održati reputaciji kompletne organizacije.

#### 6.6. *Stil rukovodstva*

Posljednja komponenta koja će se u ovom radu promatrati bit će stil rukovodstva. Karakteristika stila rukovodstva poduzetničke faze jest individualistička odnosno poduzetnička. U fazi kolektivnog duha rukovodstvo je karizmatičko i ono daje upute zaposlenicima. Fazu formalizacije karakterizira delegatski način rukovođenja vođen kontrolom poduzeća. Kada se govori o stilu rukovodstva u fazi elaboracije ističe se timski nastup koji za svoj cilj postavlja napad na birokraciju (ibid).

## **7. Pregled razvoja poslovanja na primjeru poduzeća „Stridon promet“**

### *7.1. Općenito o „Stridon prometu“*

Puni naziv poslovne organizacije glasi Stridon promet društvo s ograničenom odgovornošću za uvoz-izvoz, trgovina na veliko i malo (Horeca grupa, 2021). Poslovna organizacija „Stridon promet“ registrirana je za djelatnosti nespecijalizirane trgovine na veliko koja je u privatnom vlasništvu. Temeljni kapitala navedene poslovne organizacije financiran je u cijelosti domaćim kapitalom. Osnovan je 1991. godine pod registracijskim brojem 080004953. direktor „Stridon prometa“ je Josip Pocrnja, diplomirani inženjer (Poslovna.hr, 2021). Od osnutka do danas zbog stalnog ulaganja u tehnologiju, logistiku i zaposlenike bilježi konstantan rast te je postao jedan od vodećih distributera na područjima Republike Hrvatske (Horeca grupa, 2021).

Poslovanje „Stridon prometa“ odvija se u tri smjera koja obuhvaćaju maloprodaju, zastupstva i HoReCa kanal u suradnji sa svim hrvatskim proizvođačima (ibid).

### *7.2. Razvoj „Stridon prometa“ tijekom razdoblja od 1991. do 2017. godine*

Poduzeće „Stridon promet“ dobilo je naziv po naselju prema dvjema graničnim rimskim provincijama Liburniji i Panoniji. Naziv tvrtke ujedno je i rodno mjesto sv. Jeronima koji je zaštitnik Dalmacije. Kao zaštitni znak Stridona dugi niz godina se štuje rimski most u Šujici (Stridon, 2021).

Priča je započela 1991. godine kada je osnovan „Stridon promet“ odnosno društvo s ograničenom odgovornošću, a koji je obavljao usluge uvoza i izvoza, trgovinu prodaje na veliko i na malo. 1992 godine s radom je započela i veleprodaja te je otvoren prvi diskont pića u Dugom Selu. Godinu kasnije, na području grada Zagreba, u Knežiji je otvorena trgovina. „Stridon promet“ je 1996. godine počeo uvoziti i distribuirati proizvode talijanskog proizvođača Pata kao što su čips, kokice, kikiriki i slični proizvodi. Godinu kasnije otvorena je trgovina u Sigetu, a 1999. godine otvoren je diskont na području Savice i Sigeta (ibid).

Obzirom da je poduzeće raslo i da su se trgovine i diskonti otarali širom Zagreba, 2001. godine osnovano je poduzeće „Stridon usluge“ koje je poboljšalo širenje mreže diskonata. „Stridon promet“ širi se i izvan prostora Zagreba, u Sesvetski Kraljevec, gdje se nastavilo širenje maloprodaje i otrgovine se otvaraju u Virju, Sesvetama, ... (ibid).

2003. godine uvodi se novu brend „Divella“ u navedene prodavaonice, otvara se novi diskont u Retkovcu, a 2004. godine počinju se uvoziti distribuirati proizvodi Vispak i ulje Bimal (ibid).

Na području Rijeke otvoro se novi distributivni centar, pokreće se uvoz i izvoz bombona talijanske marke „Likng“, a te iste 2005. godine počela je privatna proizvodnja robne marke ulja Vitally i Ideal (ibid).

„Stridon promet“ svoje poslovanje širi i na druge dijelove Republike Hrvatske, pa se tako u Slavoniji, na području grada Vinkovaca, 2006. godine otvara skladište veleprodaje, koje je kasnije preraslo u distributivni centar. Marka Ideal obogaćuje se i proizvodnjom voćnih sirupa (ibid).

2007. godina bila je vrlo pogodna za otvaranje novih skladišta, distributivnih centara te maloprodaje i veleprodaje. Otvoren je novi centar u gradu Splitu te diskonti na području Ivanić Grada i Velike Gorice (ibid).

Nova marka proizvoda Midi stupa na tržište 2008. godine, a tada se otvara i nova trgovina u mjestu Plaško te diskont na području Vrbovca (ibid).

Dvije godine kasnije, 2010. godine, nastavlja se širenje „Stridon prometa“ te se ostvaruju važna ulaganja i širenja. U toj godini otvorene su tri prodavaonice ivinoteka. Razvijanje marke Ideal i dalje se nastavlja te se bogati (ibid).

2012. godina bila je vrlo plodna za „Stridon promet“. Tada su se odvila vrlo važna ulaganja u maloprodaju. Otvoreno je ukupno 4 nova objekta koja su se odnosila na maloprodaju te je preuzet i veleprodajni centar Koprivnica. Otvorena je i nova sestrinska tvrtka Nikol ugostiteljstvo d.o.o. (ibid).

Stridon usluge d.o.o. je sestrinska firma „Stridon prometa“ koja se bavila vlastitom proizvodnjom slastica, a otvorena je 2015. godine s ciljem proširenja maloprodajne mreže. Poslovni procesi su se i dalje razvijali, podizala se produktivnost i kvaliteta maloprodaje. Te godine preuzeta je i veleprodaja u Karlovcu gdje je započela i distribucija njemačkog piva Krombacher (ibid).

2016. godine započeo je uvoz i distribucija proizvoda makedonskog porijekla Vitaminke, a 2017. godine basmati riže i sokova Aloe Vera austrijskih proizvođača. Među poznatijim brendovima našla se i distribucija slatkiša proizvođača Heindl odnosno Mozartove kugle (ibid).



Tijekom godina, poduzeće se usmjeravalo prema HoReCa sektoru, prema veleprodaji i maloprodaji alkoholnih i bezalkoholnih pića te na zastupanje poznatih marki. Izgrađeno je mnogo distributivnih centara i lanaca objekata maloprodaje (Stridon, 2021a).

Glavni cilj poslovne organizacije „Stridon promet“ otpočetak je bilo zadovoljstvo kupaca dostupnom ponudom i potražnjom te vrhunska usluga prodavača. Održavanje postavljenih ciljeva omogućilo je da se poslovna organizacija razvija te da se ističu uspješnim i poznatim brendovima u distribuciji, veleprodaji, maloprodaji i uvozu (ibid).

Od svoga osnutka pa do danas „Stridon promet“ je otvorio 5 veleprodajnih mjesta te 3 distributivna centra, a na području Republike Hrvatske izgradio je mrežu vlastite veleprodaje. Lideri tvrtke vode se načelima entuzijazma, inovacije i pobjedničkog duha (Stridon, 2021).

### 7.3. Logotip „Stridon prometa“

Logotip „Stridon prometa“ je tipografija imena Stridon i obrađenog, stiliziranog rimskog mosta u Šujici osmišljenog dvjema varijantama plave boje. S godinama se i logotip tvrtke mijenjao, ali je uvijek zadržao svoju prepoznatljivost (Stridon, 2021).

Na slici 2. prikazan je logotip „Stridon prometa“.



Slika 2 Logotip „Stridon prometa“

Izvor: <https://horecagroup.hr/hr/clanice-detalji/stridon-promet-d.o.o.-14>

#### 7.4. Registrirane djelatnosti

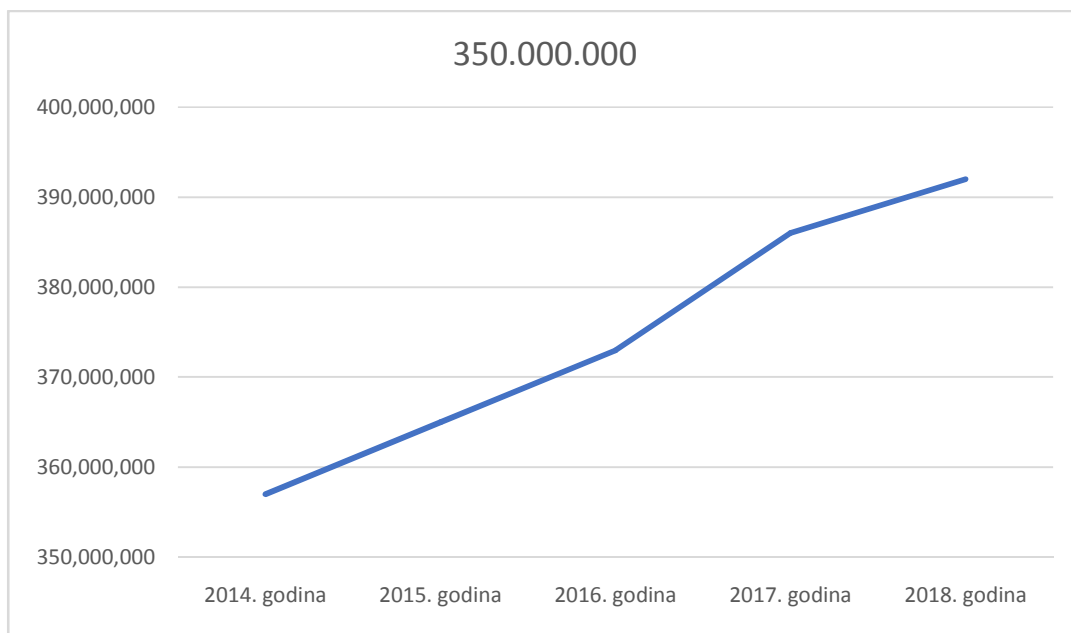
„Stridon promet“ kao poslovna organizacija obavlja mnogobrojne aktivnosti koje se odnose na:

- Zastupanja stranih tvrtki odnosno brendova i marki,
- Kupnju i prodaju robnih marki,
- Trgovačko posredovanje između domaćeg i inozemnog tržišta,
- Proizvodnju hrane i pića,
- proizvodnja, obrada i konzerviranje različitih vrsti proizvoda,
- usluge pakiranja,
- prekrcaj i skladištenje tereta,
- iznajmljivanje osobnih automobila, plovila te ostalih prijevoznih sredstava,
- ponuda turističkih usluga,... (Fini info, 2021).

#### 7.5. Prihodi, dobit, zaposleni i trendovi

„Stridon promet“ bilježi od 2014. do 2018. godine rast poslovnih prihoda koji je prikazan grafikonom 1.

**Grafikon 1 Rast poslovnih prihoda od 2014. do 2018. godine**



Izvor: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/stridon-promet/Detaljno/62208>

Tijekom 2020. godine, poslovna organizacija „Stridon promet“ ostvarila je ukupne godišnje dobitke od 294.408.384,00 kuna. Posljednje dvije godine poslova je s dobiti. Osnovna neto marža iznosila je 4,79%. Tijekom 2020. godine broj zaposlenih se povećavao i tada je „Stridon promet“ imao 382 zaposlenika (Poslovna.hr, 2021).

## **8. Zaključak**

Pokretanje poduzeća te njegov rast i razvoj, osobito u današnje vrijeme je vrlo riskantan potez. Poduzetnik tijekom životnog ciklusa poslovanja, u svakoj fazi nailazi na izazove s kojima se mora suočiti i koje ovisno o složenosti mora riješiti samostalno ili uz pomoć osobe koja je kompetentna za određeni problem.

Upravljanje životnim ciklusima poslovanja zahtijeva od osnivača poduzeća ili menadžera da posjeduju velika znanja kako bi prebrodili izazove s kojima se susreću. Za poduzetnika je vrlo bitno da se tijekom vođenja poduzeća razvija i stječe nova znanja i vještine kako bi mogao poduzeće uspješno voditi. Koliko je to nužno prikazano je izazovima s kojima se poduzetnici susreću u pojedinim fazama poslovanja odnosno u poduzetničkoj fazi odnosno fazi u kojoj se gradi poduzeće, fazi kolektivnog duha tj. fazi rasta poduzeća, fazi formalizacije i fazi elaboracije tj. fazi usavršavanja.

Nepravilno vođenje i loš životni ciklus poslovanja poduzeća mogu dovesti do propadanja. Kako se to ne bi dogodilo potrebno je da mala poduzeća u što većoj mjeri ostvare svoj potencijal, a za što je odgovoran vlasnik poduzeća koji se mora maknuti iz rutine, početnog planiranja prije osnivanja poduzeća i koji će pripremiti svoje poduzeće, ali i zaposlenike prije nego poduzeće stupi u sljedeću fazu životnog ciklusa poslovanja.

## Literatura

1. Adizes, I. (2006). *Životni ciklusi tvrtke*. Zagreb: M.E.P. Consulta
2. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija
3. Dorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D. (2012). Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja postignuća. *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), 95-101.
4. Fini info (2021) Preuzeto: 10.09.2021. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/stridon-promet/Detaljno/62208>
5. Galetić, L. (2011). *Organizacija velikih poduzeća*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
6. Horeca grupa (2021) Preuzeto: 11.09.2021. Dostupno na: <https://horecagroup.hr/hr/clanice-detajli/stridon-promet-d.o.o.-14>
7. Jambrek, I. Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.
8. Pešić, M. (2011). Financiranje malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik*, 24(2), 430-435.
9. Poslovna.hr (2021) Preuzeto: 13.09.2021. Dostupno na: <https://www.poslovna.hr/lite/stridon-promet/360650/subjekti.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>
10. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
11. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
12. Stridon (2021) Preuzeto: 10.09.2021. Dostupno na: [http://www.stridon.hr/hr/o\\_nama/povijest-stridona-4](http://www.stridon.hr/hr/o_nama/povijest-stridona-4)
13. Stridon (2021a) Preuzeto: 14.09.2021. Dostupno na: [http://www.stridon.hr/hr/o\\_nama/ukratko-o-stridonu-2](http://www.stridon.hr/hr/o_nama/ukratko-o-stridonu-2)

**Popis grafikona**

**Grafikon 1 Rast poslovnih prihoda od 2014. do 2018. godine ..... 27**

**Popis slika**

**Slika 1. Vrste ciljeva u poslovanju..... 3**

**Slika 2 Logotip „Stridon prometa“ ..... 26**

## Životopis

JurijanaĆaćić  
Treće Poljanice 11, 10040 Zagreb  
095-524/0798 | [jurijana.cacic@gmail.com](mailto:jurijana.cacic@gmail.com)

## Znanja i vještine

Engleski jezik- govor i pismo B1  
Njemački jezik- govor i pismo B1

## Iskustvo

**Referent u računovodstvu** – Stridon promet Od 2019-sad

**Prodajni savjetnik** – Peek&Clopenburg 2015 – 2019

## Obrazovanje

**Veleučilište baltazar**  
Poslovna ekonomija – studiranje u tijeku

**Poštanska i telekomunikacijska škola** –  
Tehničar za telekomunikacije

Komunikacija  
-Timski rad  
-Dobra snalažljivost u novonastalim situacijama

## **Izjava**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta:**

**Matični broj studenta:**

**Naslov rada: *Životni ciklusi u poslovanju***

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---