

# ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA

---

**Bulf, Ivona**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:460877>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



IVONA BULF, 0242033013

## ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA

### *ZAVRŠNI RAD*

Požega, 2022. godine.

VELEUČILIŠTE U POŽEGI  
DRUŠTVENI ODJEL  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINA

## **ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA**

### ***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA POČELA EKONOMIJE

MENTOR: doc.dr.sc.Katarina Štavlić, prof. v.š.

STUDENT: Ivona Bulf

JMBAG studenta: 0242033013

Požega, 2022. godine.

## SAŽETAK

Životni ciklus obiteljskog poduzeća je proces kroz koji svako poduzeće mora proći, od svog početka djelovanja do smrti, zatvaranja ili nasljeđivanja. Ciklus se sastoji od četiri faze. Prve tri faze sadrže niz značajki i karakteristika koje su vrlo bitne da ne bi došlo do četvrte faze, a to je smrt ili zatvaranje poduzeća. U obiteljskim poduzećima često dolazi do konflikata između aktivnih ili neaktivnih članova obitelji ili između djece ako postoji mogućnost izbora među više nasljednika. Svrha ovog rada je pojasniti životni ciklus poduzeća, faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća, metode po Greineru i Adizesu te kroz praktični primjer uvidjeti u kojoj fazi se trenutno nalazi poduzeće Portes d.o.o. koje je opisano u istraživačkom dijelu rada.

**Ključne riječi:** životni ciklus poduzeća, obiteljsko poduzeće, faze životnog ciklusa, metode po Greineru i Adizesu, Portes d.o.o.

## ABSTRACT

The life cycle of a family business is a process that every business must go through, from its inception to death, closure or succession. The cycle consists of four phases. The first three phases contain a number of features and characteristics that are very important in order not to reach the fourth phase; death or company closure. In family business, conflicts often occur between active or inactive family members or between children if there is a possibility to choose between several heirs. The purpose of this paper is to clarify the life cycle of a company, the stages of the life cycle of a family business, the methods according to Greiner and Adizes and through a practical example to see in which stage the company Portes d.o.o. is currently located which is described in the research part of the work.

**Keywords:** business life cycle, family business, phases of the life cycle, methods according to Greiner and Adizes, Portes d.o.o.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZEĆA I OBITELJSKIH PODUZEĆA.....	3
2.1. Životni ciklus poduzeća .....	3
2.1.1. Start - up stage, pokretanje i preživljavanje obiteljskog biznisa .....	4
2.1.2. Stability & growth stage, stabilizacija i rast poslovanja .....	5
2.1.3. Maturity stage, dozrelost poslovanja.....	5
2.1.4. Restart or decline stage, ponovno pokretanje ili odbijanje tj. smrt .....	5
2.2. Obiteljska poduzeća .....	6
2.2.1. Pojam i vrste obiteljskih poduzeća.....	6
2.2.2. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća.....	7
2.3. Oblici vodstva unutar obiteljskog poduzeća .....	9
2.4. Donošenje i vrste odluka .....	10
2.5. Nasljeđivanje.....	13
3. MODELI ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZEĆA PREMA GREINERU .....	15
3.1. Model životnog ciklusa poduzeća prema Greineru.....	15
3.2. Adizesov model životnog ciklusa poduzeća .....	17
4. ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA „PORTES d.o.o.“ .....	19
5. ZAKLJUČAK .....	22
LITERATURA.....	23
POPIS SLIKA .....	24

## **1. UVOD**

Kroz ovaj završni rad obrađena je tema životnog ciklusa poduzeća koji se kroz četiri faze suočava sa svojim mnogobrojnim prednostima i nedostacima. Faze životnog ciklusa poduzeća daju detaljan uvid o razvitku poduzeća te pokazuju kada su nastali problemi u poslovanju ili kada je poduzeće došlo do samog vrhunca svoje uspješnosti i poslovanja. Poduzeća se razvijaju i mijenjaju te suočavaju s brojnim teškoćama i izazovima. Životni ciklus poduzeća posjeduje puno sličnosti kao i životni ciklus živih bića, ali za razliku od živih bića, poduzeća mogu trajati stotinama i tisućama godina. Neke od sličnosti poduzeća i živih bića su ta da se oboje rađaju, rastu, stare i umiru.

### **Predmet i cilj rada**

Predmet ovoga rada je životni ciklus obiteljskog poduzeća, te njegove faze. Kroz istraživanje i analizom životnog ciklusa na praktičnom primjeru poduzeća „Portes d.o.o.“ prolazi se kroz faze i njegove prednosti i nedostatke u poduzeću, te se ostvaruje i cilja rada.

### **Izvori podataka i metode prikupljanja**

Podaci i informacije koje su korištene u ovom završnom radu prikupljeni su iz dostupnih stručnih i znanstvenih izvora o raznim istraživanjima, internetskih stranica i odlaženja osobno u poduzeće, dok su definicije pojmova citirane i pisane iz raznih knjiga i članaka. Korištene su i znanstveno istraživačke metode, a to su metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda sinteze te metoda analize. Tim metodama opisane su činjenice, procesi i predmeti vezani za temu, preuzeti su citati drugih autora i njihova opažanja, te su pojašnjeni pojmovi i zaključci na sastavne elemente i dijelove.

### **Sadržaj i struktura rada**

Obiteljska se poduzeća razvijaju i mijenjaju, te suočavaju s brojnim teškoćama i izazovima u svojim životnim fazama. Poduzeća 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. Rad je strukturiran u pet cjelina.

Cjeline kroz koje poduzeće prolazi razvrstavaju se kroz četiri, odnosno pet faza. Prva cjelina uvodi u temu završnog rada, dok se kroz drugu cjelinu definira i opisuje pojmovno određenje životnog ciklusa poduzeća. Nakon toga, pojašnjene i definirane su i faze kroz koje prolazi svako poduzeće od osnivanja poduzeća, preko poslovanja do prestanka njegovog djelovanja. Nakon osnovnih pojmova, nabrojane su prednosti i ograničenja s kojima se poduzeće susreće i same vrste poduzeća, oblici vodstva unutar poduzeća, donošenje i vrste odluka, te nasljeđivanje.

Treća cjelina pojašnjava modele životnog ciklusa poduzeća po Greineru i Adizesu, te kroz četvrtu cjelinu dolazi se do istraživačkog djela životnog ciklusa poduzeća na primjeru obiteljskog poduzeća „Portes d.o.o.“.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZEĆA I OBITELJSKIH PODUZEĆA**

### **2.1. Životni ciklus poduzeća**

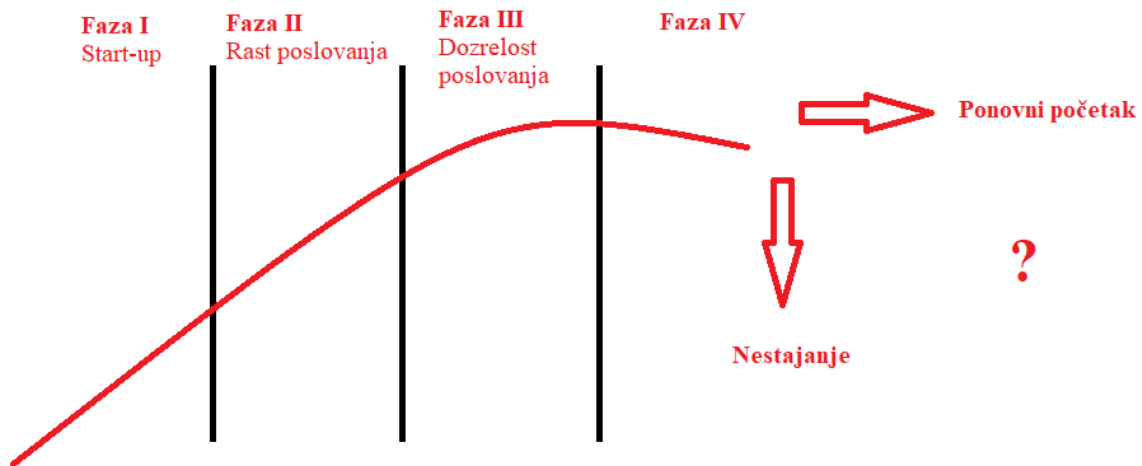
Pojam životnog ciklusa poduzeća govori nam o odrazu razvoja poslovanja poduzeća kroz godine, te prikazuje u kojim fazama je došlo do određenih problema ili uspješnosti u poslovanju. Svako ljudsko biće, biljke ili planete imaju i prolaze kroz svoj životni ciklus. Kako se rađaju, rastu, stare tako i na kraju umiru. Obiteljsko poduzeće može trajati stotinama godina za razliku od ljudskog bića kome je životni ciklus ograničen. Ključno pitanje prije nastanka obiteljskog poduzeća obuhvaća proces formiranja poduzeća, njegovog razvoja i opstanka, te kako koncepta poslovanja tako i koncepta obitelji, odnosno nasljednika ili osnivača. Poduzeća se razvijaju, mijenjaju te prolaze kroz svoje faze gdje se susreću s raznim preprekama i izazovima. Životni ciklus poduzeća prolazi kroz četiri odnosno pet faza, te je glavni pokretač svih promjena vrijeme.

Faze kroz koje prolazi obiteljsko poduzeće od svog rođenja do smrti su :

- Start-up faza – pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća
- Stability and growth faza – stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja
- Maturity faza – dozrelost poslovanja
- Restart or decline faza – ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća.



Slika 1. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



Izvor: Le Van (1999: 8)

Svako poduzeće, bilo ono veliko ili malo, prolazi kroz četiri faze životnog ciklusa, od rođenja i djetinjstva kroz odrastanje i zrelost do starosti i smrti poduzeća. Svaka faza ima jedinstvene izazove i probleme s kojima se poduzeće treba suočiti i pronaći način kako bi što bolje prošao kroz određenu fazu da poduzeće ne bi propalo, odnosno da se ne bi proglasio bankrot ili smrt poduzeća.

### 2.1.1. Start - up stage, pokretanje i preživljavanje obiteljskog biznisa

Priličan broj ljudi smatra prvu fazu životnog ciklusa poduzeća najrizičnijom. U ovoj fazi, većina utrošenog vremena i truda odlazi na to kako bi poslovna ideja oživjela. Da bi se poslovanje poduzeća podiglo na sljedeću razinu, treba biti siguran da je poduzeće učinkovito i da ima uspješno poslovanje i uspostavljen sustav koji omogućuje rast. Također, zaposlenici trebaju biti angažirani, treba znati kako pravilno delegirati zadatke, uspostavljati pravilnu komunikaciju te se pripremiti na rizik prilikom prelaska u iduću fazu.

### **2.1.2. Stability & growth stage, stabilizacija i rast poslovanja**

Kada poduzeće dođe do faze rasta, jedino što znamo i u što smo sigurni je to da je poslovni plan poduzeća uspješan, potrošači znaju za proizvod ili uslugu poduzeća, te se povećavaju prihodi i baza kupaca raste. Nakon nekog vremena, poduzeće prolazi kroz brzi rast koji je važan i dobar za poslovanje. Brzi rast može također biti i jedan od velikih izazova u ovoj fazi. Da ne dođe do problema ili prepreka, poduzeće treba postaviti ciljeve koji omogućavaju da raste s ciljem tako da svoje resurse koristi na najučinkovitiji način. Međutim, važno je i održavanje kapitala, jer bez njega podmirivanje financijskih obveza neće biti moguće. Kako bi poduzeće prešlo na slijedeću fazu, treba stvoriti realne i precizne statistike, angažirati zaposlenika koji će pomoći voditi posao i pratiti potražnju kupca jer bez dobrog i angažiranog tima, teško će se ubrzati rast poslovanja.

### **2.1.3. Maturity stage, dozrelost poslovanja**

Zrela poduzeća imaju veću predodžbu npr. o robnim markama kod potrošača kao i snažnu prisutnost na ciljnom tržištu. Poduzeća koja su u prvoj i drugoj fazi životnog ciklusa, nikada neće preuzeti položaj poduzeća koji je u trećoj fazi. Najveći rizik poduzeća u ovoj fazi je ne razvijenost. Kako ne bi došlo do toga, poduzeće treba proširiti, povećati dotok na tržište kako bi se osigurali da veći postotak kupaca koristi proizvode ili usluge vašeg poduzeća ili se razvijaju novi proizvodi ili usluge kako bi se iskoristilo novo tržište. Za neke vlasnike poduzeća, faza zrelosti može dovesti do razmišljanja o prodaji, spajanju ili kupnji drugoga poduzeća za širenje vlastitog.

### **2.1.4. Restart or decline stage, ponovno pokretanje ili odbijanje tj. smrt**

Svako poduzeće želi izbjeći pad ili smrt poduzeća koji se dogodi skoro svima. Razlozi zbog kojih poduzeće dolazi do ove faze su ti da se ne slijede mogućnosti za širenje poduzeća tijekom faze zrelosti, promjene u industriji koje utječu na potražnju od kupaca i konkurentska poduzeća koja imaju bolje ili kvalitetnije proizvode i usluge. Važno je redovito i uredno pratiti financije da poduzeće ne bi zabilježilo pad prihoda. Kada je poslovanje poduzeća u ovoj fazi životnog ciklusa, postoje dvije opcije kako bi se poduzeće spasilo ; prodati ili reinvestirati. Ako se vlasnik poduzeća odluči za prodaju, morat će surađivati s pravim ljudima kako bi bio siguran

da slijedi državne zakone o financijama. Ponovno ulaganje u poduzeće može rezultirati obnovom poduzeća, morat će se brzo proučiti kako bi se moglo odgovoriti na nove potrebe ciljnog tržišta, pronaći mogućnosti za promjenu i učiniti svoje poslovanje vrijednijim i boljim.

## **2.2. Obiteljska poduzeća**

### **2.2.1. Pojam i vrste obiteljskih poduzeća**

Obiteljsko poduzeće je prema Marinu Buble (2000) ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Osim toga, obiteljski biznis predstavlja aspekte kojima se može opisati motiviranost članova obitelji u pružanju usluga, te obavljanju gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarivanja prihoda. Svaki obiteljski posao koji se s vremenom razvije i ostvari određene uspjehe u svome poslovanju, te prevlada angažiranost i sposobnost jedne obitelji, upućuje na tri specifična tipa obiteljskog poduzeća. Kako to smatra Gibb Dyer (1989) ona uključuju:

1. Aktivna obiteljska poduzeća (active family firms) – karakterizirana su osobnim nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća mogu zapošljavati i radnike koji nisu članovi obitelji.
2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (absentee owner family firms) – poduzeća koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne-članovi obitelji u ime i za račun obitelji
3. Latentna obiteljska poduzeća (latent family firms) – poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u procese poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao vlasnik i predsjednik tvrtke. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljsko poslovanje.

### 2.2.2. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća

Svako obiteljsko poduzeće odlikuje se raznim prednostima i nedostacima ili ograničenjima.

Prednosti obiteljskog poduzeća su temeljena na uspjehu i održavanju dobrog odnosa među članovima obitelji, te je u najvećem fokusu zajedništvo i razvoj pojedinačnih osobina članova obitelji.

„Kao prednosti obiteljskog poduzeća po Buble najčešće se navode:

- Obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- Spremnost obitelji na odricanje, a za račun prosperiteta poduzeća
- Očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedinca,
- Usmjerenje na dugi rok s obzirom na to da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno,
- Naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu,
- Obiteljsko poduzeće pruža identitet i mogućnost motiviranja za članove i ne članove obitelji, u njihovoj predanosti za postizanje zajedničkih ciljeva,
- Obitelj omogućava vođenje usmjereno dugoročnijim interesima,
- Obitelj omogućava educiranje djece postojeće generacije članova, razvijajući u njima filantropski osjećaj, uključivo razvijanje njihovog društvenog značenja i doprinosi u izgradnji njihove uvažnosti“ (Buble, 2000).

Sveukupno gledajući navedene prednosti, također se pojavljuje zajedništvo kroz usklađenost djelovanja do ispunjenja ciljeva, te kako poticanje odgovornosti tako i poticanje radnih navika članova obitelji u poslovanju.

Nakon navedenih prednosti, dolazimo do nedostataka i ograničenja kroz koje većina obiteljskih poduzeća prolazi.

Prema Kružiću i Bulogu (2012), u osnovne nedostatke obiteljskog poduzetništva se ubrajaju:

- otpor prema promjenama,

- nedostatak povjerenja i transparentnosti prema ne članovima obitelji,
- interesi članova mogu biti u konfliktu s interesima poduzeća,
- neki članovi obitelji rad u poduzeću uzimaju „zdravo za gotovo“,
- toleriranje nekompetentnih članova obitelji na menadžerskim pozicijama,
- nesposobnost odvajanja privatnog od poslovnog,
- nejasna podjela rada i odgovornosti,
- spori rast zbog nesklonosti zaduživanju,
- povezanost članova u biznisu nije bazirana na stručnim osobinama, već na krvnom srodstvu, što dovodi do nedostatka stručnosti,
- miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa,
- visoka rizičnost posla, kojoj su izloženi svi članovi jedne obitelji uz mogućnost bankrota,
- nedostatak vremena za normalan obiteljski život, odmor, druženje članova obitelji koji su uključeni u posao,
- sukob između želja djece i želja roditelja.

Od svih nedostataka osobno bi izdvojila konflikte u obiteljskom poslovanju jer se oni pojavljuju između članova obitelji i između radnika koji nisu unutar obitelji. Konflikte je potrebno rješavati u pravo vrijeme i u što kraćem roku da ne dođe do otvorenog sukoba među ljudima.

Buble (2011) klasifikaciju konflikta razvrstava u nekoliko skupina:

1. Konflikti s obzirom na posljedice
2. Konflikti s obzirom na sudionike
3. Konflikti s obzirom na predmet.

Konflikt s obzirom na posljedice dijeli se na konstruktivne i destruktivne. Konstruktivna podjela predstavlja konflikt rasprave i natjecanja, te ima pozitivan efekt na donošenje odluka i poticanjem kreativnosti, dok destruktivna podjela ima vrlo negativan učinak na poslovanje.

Nadalje, za konflikt s obzirom na sudionike možemo reći da se dijeli na intrapersonalne, interpersonalne, intragrupne, intergrupne, interorganizacijske i mješovite konflikte.

„Klasifikaciju konflikta s obzirom na predmet sukoba moguće je iskazati na sljedeći način:

1. Konflikti vezani uz sadržaj rada nastaju kada dolazi do razilaženja u tome kako treba obaviti radni zadatak ili koju poslovnu odluku donijeti,
2. Konflikti vezani uz proces rada nastaju kada dolazi do razilaženja u tome kako neki zadatak treba izvršiti,
3. Konflikti vezani uz međuljudske odnose nastaju zbog neslaganja na osobnoj razini, a mogu biti posljedica nepovjerenja, antagonizma, straha i sl.“ (Kružić, 2016: 263)

### **2.3. Oblici vodstva unutar obiteljskog poduzeća**

Vodstvo je osobina koja predstavlja skup karakteristika za korištenje vođenja obiteljskog poduzeća. Vođe su najčešće pojedinci koji imaju izraženu inteligenciju, komunikaciju, pristup informacijama, pa čak i hrabrosti, te se po tim karakteristikama razlikuju od drugih zaposlenika u poduzeću. Vođa kao osoba se koristi neprinudnim utjecajem na oblikovanje ciljeva obiteljskog poduzeća, a ujedno i motivira sklonost zaposlenika prema radu i poslu koji mu je dodijeljen da bi ostvario planirane ciljeve koje mu je isti zadao. Vodstvo nije osobina nego transakcijski događaj koji se javlja između vođe i zaposlenika u obiteljskom poduzeću.

Po Kružiću (2016) vodstvo ima aktivan utjecaj na zaposlene, te postoji šest vrsta vodstva:

- Karizmatičko vodstvo – karizmatički vođe spremni su koristiti nove metode, specifične su vizije, karakterizira ih ponašanje izvan okvira pojma normalnog. Takvi vođe idealni su za izvlačenje obiteljskog poduzeća iz krize.
- Transakcijsko vodstvo – podrazumijeva da vođa organizira poslovanje, pomaže zaposlenima te ih nagrađuje za uspješno izvršene poslovne zadatke.

- Transformacijsko vodstvo – podrazumijeva djelovanje zaposlenih i vođe prema ostvarenju viših ciljeva. Takvom vođi najbitnije je utjecati na stavove zaposlenih, na njihov sustav vrijednosti i očekivanja. Takvo vodstvo podrazumijeva promjenu ljudi, emocije i vrijednosti.
- Vizionarsko vodstvo – fokusira se na buduće događaje, kontrola se izvršava putem socijalizacije. Takav vođa vidno se razlikuje od ostalih jer inspirira sljedbenike odnosno zaposlenike u obiteljskom poduzeću.
- Timsko vodstvo – javlja se u trenutcima kad se pojedinci u obiteljskom poduzeću ne mogu sami suočiti s kompleksnosti problema. Takav vođa analizira vanjsku i unutarnju situaciju. Konzervativni i stariji vođe okrenuti tradiciji teško se okreću timskom vodstvu u obiteljskim poduzećima.
- Uslužno vodstvo – počiva na pristupu da postao postoji radi razvitka zaposlenika, no i da zaposlenici postoje da bi obavili posao. Takvo vodstvo podrazumijeva povećanje motivacije zaposlenih (Buble, 2000).

## **2.4. Donošenje i vrste odluka**

„Odlučivanje je proces koji je svojstven svakom pojedincu, bez obzira djeluje li on u svrhu realizacije vlastitog interesa ili interesa poduzeća u kojem radi“ (Harrison, 1999.). Svako donošenje odluka u obiteljskim poduzećima je pretežno strateško. U malim obiteljskim poduzećima prvo se postavljaju moguće opcije, najvjerojatnije nekoliko njih, te se od tih opcija najčešće donese jedna odluka koja je najbolja za realiziranje strateških ciljeva poduzeća. Svaka opcija, odnosno donošenje odluka je izazov u procesu, te predstavlja smanjenje nesigurnosti u realiziranju ciljeva obiteljskog poduzeća. Za svako obiteljsko poduzeće, odlučivanje je iznimno važno jer njegovo poslovanje ovisi o donošenju pravilnih i ispravnih odluka. Po Kružiću (2004.) imamo dvije vrste donošenja odluka, a to su donošenje odluka s obzirom na karakter problema i donošenje odluka s obzirom na položaj u organizacijskoj hijerarhiji.

Donošenje odluka s obzirom na karakter problema sadrži:

- Programirane odluke – one odluke koje se odnose na probleme i situacije koje se opetovano ponavljaju, a koje su bile riješene ili popravljene s već poznatim ustaljenim

odlukama.

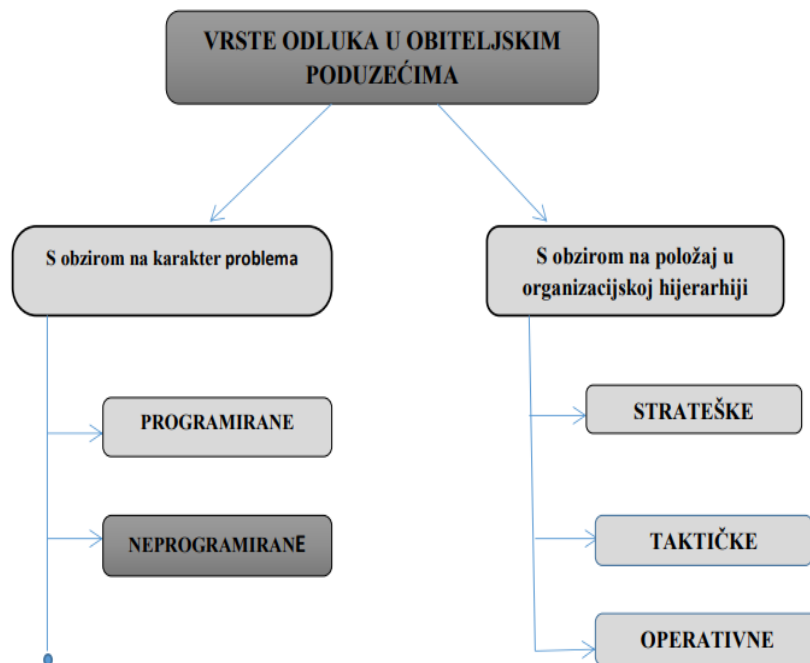
- Neprogramirane odluke – nove odluke kojima se rješavaju nepoznati problemi, te im se pristupa na potpuno drugačiji način u odlučivanju i rješavanju istoga.

Donošenje odluka s obzirom na položaj u organizacijskoj hijerarhiji:

- Strateške odluke – odluke koje se provode za ostvarivanje budućih ciljeva poduzeća, te se bave problemima u rješavanju ekstremno budućih visokih uloga. Takve odluke se bave istraživanjem pozitivnih ili negativnih učinaka koje mogu biti dobre ili loše za buduće poslovanje poduzeća. Strateška odluka zahtjeva da vođa ili donositelj odluka mora imati potrebno znanje, iskustvo, informaciju, te dobru procjenu za buduća poslovanja obiteljskih poduzeća.
- Taktičke odluke – odluke nižeg ranga kojima se obrađuju strateške odluke. Takve su odluke jednostavnije od operativnih odluka.
- Operativne odluke – odluke koje su na razini najnižeg menadžmenta, programirane su i orijentirane na kratak rok izvršenja, te su poznati problemi i situacije o kojima se odlučuje, a cilj im je djelatno provođenje odluka viših razina menadžmenta.



Slika 2. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima



Izvor: Kružić, 2004: 135

## 2.5. Nasljeđivanje

Nasljeđivanje je planirani proces svakog obiteljskog poduzeća. Vlasnik poduzeća odnosno osnivač, prilikom odlučivanja o svom povlačenju ili prijenosu poduzeća mora voditi računa kako o izboru člana obitelji kao svoga nasljednika, tako i o njegovom školovanju, te učenju brige o poduzeću. Najveći problem nasljeđivanja predstavlja iznenadna smrt vlasnika poduzeća bez ranije smišljenog i određenog plana nasljeđivanja. Osim iznenadne smrti, možemo reći da također nije dobro za poduzeće da vlasnik ostane dugo uključen u poslovanje poduzeća jer bi njegova sama angažiranost, odlučivanje i pravilno upravljanje informacijama i poslovima moglo biti onemogućeno ili smanjeno zbog mogućnosti bolesti ili zbog starosti.

Postoji sedam faza procesa nasljeđivanja koje je korisno i nužno voditi planski.

1. Faza pred-poslovanja -je faza u kojoj određeni nasljednik prilikom djetinjstva dobiva prve spoznaje o obiteljskom poduzeću, shvaća trud koji njegovi roditelji ulažu.
2. Faza uvođenja – roditelji planski upoznaju dijete s tvrtkom i djelatnostima kojima se bave, zaposlenicima u tvrtki i drugim djelatnostima vezanih za uspješno poslovanje poduzeća
3. Faza funkcionalnog uvođenja – ova faza kreće kada budući nasljednik kreće raditi i obavljati svoje dužnosti u poduzeću na nepotpuno radno vrijeme.
4. Funkcionalna faza – faza u kojoj potencijalni nasljednik nakon stečenog iskustva postaje zaposlenik na puno radno vrijeme, te obavlja više poslovnih aktivnosti kako bi postigao što više znanja.
5. Napredna funkcionalna faza – preuzima odgovornost na menadžerskoj funkciji, od prve, pa do sve veće i veće menadžerske funkcije, te usmjerava rad drugih.
6. Rana faza nasljeđivanja – potencijalni nasljednik u ovoj fazi ima veliku odgovornost preuzimanjem funkcije predsjednika uprave ili glavnog menadžera u poduzeću iako se stvarno vođenje poduzeća nalazi i dalje u rukama osnivača.

7. Zrela faza nasljeđivanja – faza u kojoj se obiteljsko poduzeće prenosi na potencijalnog nasljednika nakon uvida je li sposoban voditi sam poduzeće.

### **3. MODELI ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZEĆA PREMA GREINERU**

#### **3.1. Model životnog ciklusa poduzeća prema Greineru**

Larry Greiner 1972. godine opisao je model rasta poduzeća u kojemu je u početku predložio pet faza, te je 1998. godine dodao i šestu fazu. Njegov model rasta sastoji se od faze kreativnosti, faze usmjeravanja, faze delegacije, faze koordinacije, faze suradnje i faze rasta kroz izvan organizacijska rješenja. Rast prema sljedećoj fazi praćen je tzv. otporom, koji se naziva i rastućim bolovima. Greinerov model rasta životnog ciklusa poduzeća popularan je instrument za strateško upravljanje poduzećem koji se vrlo često koristi u današnjem modernom poslovanju za donošenje ispravnih strateških odluka. Jedina varijabla u Greinerovom modelu rasta je vremenski faktor. Greinerov model rasta opisni je okvir u kojem se starost organizacije označava u odnosu na veličinu organizacije. Larry Greiner pretpostavlja da poduzeće raste i širi se tijekom nadolazećih godina. Model rasta olakšava razumijevanje zašto funkcioniraju stilovi upravljanja, strukture, koordinacije i zašto ne rade u određenim fazama u fazi razvoja poduzeća. Svaka faza zahtijeva različite kompetencije poduzetnika, što rezultira time da se Greinerov model rasta usmjerava prema strateškoj politici.

#### **Faza kreativnosti**

Kada se poduzeća formiraju i uđu u fazu djelovanja, obično ih pokreće kreativna strana i volja osnivača poduzeća, te novi proizvodi i usluge koji stvaraju vrijednost za kupce. Inovacije su prirodne i ljudi čine sve što je potrebno da bi stvari funkcionirale.

Ova faza završava krizom vodstva, gdje je potrebno profesionalno upravljanje. Osnivači mogu promijeniti svoj stil i preuzeti ovu ulogu, ali u čestim situacijama će biti doveden netko novi.

#### **Faza usmjeravanja**

Odgovor na krizu vodstva je stjecanje profesionalnosti u upravljanju i usmjeravanju, na primjer angažiranjem menadžera koji ima više iskustva i obrazovanja u tom poslu, obično u većem poduzeću. Profesionalni menadžeri znaju više o planiranju i usmjeravanju te pomažu u strateškom razmišljanju i operativnim planovima. Umjesto da se požuruje kako bi se učinilo

ono što se u to vrijeme čini potrebnim, počinje se pojavljivati dugoročniji pogled koji usmjerava i usporava postupak.

### **Faza delegacije**

Treća faza u životnom ciklusu poduzeća je faza delegiranja. Kada su se menadžeri srednje razine oslobodili da brzo reagiraju na prilike za nove proizvode ili za nova tržišta, poduzeće nastavlja rasti, a vrhovni menadžment samo nadgleda i rješava velike probleme, te počinje razmišljati o mogućnosti spajanja poduzeća.

Većina poduzeća se „guše“ u ovoj fazi jer je teško otpustiti menadžera čiji je odvažni pristup riješio probleme na kraju prve faze, no menadžeri srednje razine muče se sa svojim novim ulogama vođa.

Ova faza završava kontrolnom krizom te je potrebna sofisticiranija funkcija sjedišta, a odvojeni dijelovi poduzeća trebaju početi surađivati.

### **Faza koordinacije**

U fazi koordinacije rast se nastavlja s prethodno odvojenim poslovnim jedinicama koje su reorganizirane u grupaciju proizvoda ili usluga poduzeća. Odgovor na gubitak kontrole je ulaganje dodatnih napora u izvještavanje i komuniciranje u svim smjerovima. Odvojeni poslovni timovi i proizvodne organizacije udružuju se u poslovne jedinice, te se financijama još uvijek upravlja centralizirano i postaje sofisticiranije, gledajući na povrat ulaganja u poslovnu jedinicu. Izvještavanje postaje složenije s većim zahtjevima poslovnih jedinica za informacijama o svim aspektima poslovanja.

### **Faza suradnje**

U petoj fazi rastuće suparništvo koordinacije, rješava se pozornosti prema ljudskoj povezanosti i više suradničkih i podržavajućih pristupa. Birokracija postaje jednostavnija i povjerenje se povećava s većim fokusom na zajedničke ciljeve unutar organizacija poduzeća. Mogu se implementirati strukture za povezivanje ljudi. Sustavi nagrađivanja mogu se također prilagoditi kako bi potakli i promovirali timski i organizacijski uspjeh unutar poduzeća, a ne samo individualni učinak.

Ova faza završava krizom unutarnjeg rasta, te daljnji rast može doći samo razvojem partnerstva s komplementarnim poduzećima.

### **Faza rasta kroz izvanorganizacijska rješenja**

Zadnja Greinerova dodana faza priopćuje da se rast može nastaviti spajanjem, vanjskim izvođenjem, povezivanjem i drugim rješenjima koja uključuju i druga poduzeća. Stopa rasta varirat će između i unutar faza, te trajanje svake faze ovisi u potpunosti o brzini rasta tržišta na kojemu poduzeće djeluje. Što dulje poduzeće prolazi kroz određenu fazu, to je teže provesti tranziciju.

### **3.2. Adizesov model životnog ciklusa poduzeća**

Ichak Adizes, preko svoje organizacije Adizes Institute najpoznatiji je po svome osobnom radu na korporativnom životnom ciklusu poduzeća. Životni ciklus pruža jednostavniji način razmišljanja i razumijevanja različitih faza kroz koje prolazi poduzeće, od samoga početka pa sve do konačnog prestanka djelovanja.

U Adizesovom korporativnom modelu životnog ciklusa poduzeća nalaze se sljedeće faze:

- Udvaranje – predstavlja sami početak djelovanja poslovanja poduzeća koje je nastao od ideje. Većina potencijalnih poduzeća nikada se ne izvuku iz ove prve faze, jer vlasnici odlučuju da se za idejom ne isplati nastaviti.
- Djetinjstvo – kada se preuzme bilo koji oblik rizika, poduzeće se formira i prelazi u fazu djetinjstva. Poduzeće dolazi do trenutka kada se može izvršiti prva prodaja proizvoda ili korištenje usluga, te polako započinje posao.
- Go-go – Kada poduzeće dođe u go-go fazu, tada njegov posao doseže sve veći rang, te počinje energičnije i brže raditi s različitim stvarima i situacijama koje se događaju istovremeno. Poduzeće je još uvijek u početku pa treba biti oprezan jer bi se njegov poslovni model mogao lako promijeniti u bilo kojem trenutku.

- Mladost – kao i ljudi, poduzeće se u ovoj fazi još uvijek razvija. Ova faza može biti razdoblje teškog rasta za posao. U fazi mladosti tvrtke počinju poprimati oblik zrelih poduzeća, ali još uvijek postoje neka pitanja nezrelosti s kojima se treba suočiti. Sukob je uobičajen među timom, posebno između onih koji su tamo od početka i onih koji su novo angažirani da donose odluke.
- Premija – poduzeće je doseglo vrhunac svoje sposobnosti, te je profitabilan i postaje konkurentan na tržištu. Poduzeće ima uspostavljene procese koji su uravnoteženi, te informacije su redovne i uredne kroz cijelo poslovanje.
- Stabilnost – U ovoj fazi, poduzeće prerasta i doseže svoj vrhunac. I dalje je ono profitabilno, ali počinje gubiti prednost, te lagano gubi svoj put.
- Aristokracija – Poduzeće se počinje suočavati s problemima koji su mu na putu, te počinje vremenski zaostajati kada se nađe u ovoj fazi. Osim toga, poduzeće bi se uskoro moglo naći u padu ako se ne promijeni ništa u samom procesu donošenja odluka.
- Rana birokracija – u ovoj fazu, većina poduzeća traži krivca kojega će okriviti za nastali problem, umjesto da pronađu moguće rješenje za isti. Odnosi unutar poduzeća nisu dobri, te dolazi do više nesuglasica i svađa koje se počinju sve češće odvijati.
- Birokracija – često se događa da poduzeće uopće ne dođe do faze birokracije. Ako poduzeće bude uspješno u pronalasku rješenja za svoje probleme, te ako se poboljša komunikacija među ljudima, birokracija će se nastaviti odvijati. Zaposlenici su previše zauzeti pokušavajući slijediti sve upute i pridržavajući se svih pravila da bi došli do inovacija ili da bi došli do vrijednosti poslovanja.
- Smrt – ova faza predstavlja kraj korporacijskog životnog ciklusa poduzeća. Poduzeću je kraj ako više ne može donositi novac koji je potreban za održavanje poslovanja. Rijetka je vjerojatnost da će se ugovoriti novi posao u ovoj fazi jer poduzeće u većini slučajeva nema ništa vrijedno od svojih proizvoda ili nije moguće izvršiti svoje usluge.

#### 4. ŽIVOTNI CIKLUS OBITELJSKOG PODUZEĆA „PORTES d.o.o.“

Poduzeće „Portes d.o.o.“ je malo obiteljsko poduzeće u privatnom vlasništvu koje se bavi proizvodnjom plastične i aluminijske stolarije nastalo 2017. godine. Osnivač, te ujedno i vlasnik poduzeća je Jurica Matijević. Od osnutka, poduzeće nije mijenjalo vlasničku strukturu niti svoj naziv. Od samog početka postojanja poduzeća, ono se bavi proizvodnjom plastične stolarije. U početku rada bilo je zaposleno 5 osoba, dok se danas broj zaposlenih povećao na 10 što je dodatno i udvostručilo prostorni kapacitet, te količinu posla. Glavno tržište na kojemu poduzeće djeluje je cijela Hrvatska, ali se najviše bazira na području Požeško slavonske županije i okolice. Kupci proizvoda koje nudi tvrtka „Portes d.o.o.“ su pretežito građevinske firme i privatne osobe. Temeljni kapital poduzeća financiran je 100% domaćim kapitalom. U 2021. godini poduzeće je ostvarilo ukupni godišnji prihod iznosa 4.172.750,00 kn što predstavlja promjenu ukupnih prihoda od -2.024.072,00 kn u odnosu na razdoblje kada je poduzeće ostvarilo ukupne godišnje prihode u iznosu od 6.196.822,00 kn, Tijekom zadnje dvije godine, poduzeće je poslovalo s dobiti, te je 2021. godine ostvarilo neto rezultat poslovanja u iznosu od 77.049,00 kn. „Portes d.o.o.“ je od svog djelovanja prošlo kroz prve dvije faze životnog ciklusa poduzeća. Od prošle godine, poduzeće se nalazi u drugoj fazi; Stabilizacija i rast poslovanja.

Slika 3. Logo tvrtke „Portes d.o.o.“



Izvor: <https://www.emajstor.hr/portes>



Registrirane djelatnosti poduzeća:

- Proizvodnja stolarije
- Projektiranje i građenje građevina te stručni nadzor građenja
- Obavljanje djelatnosti upravljanja projektom gradnje
- Energetsko certificiranje, energetski pregled zgrade i redoviti pregled sustava grijanja i sustava hlađenja ili klimatizacije u zgradi
- Posredovanje u prometu nekretnina
- Poslovanje nekretninama
- Iznajmljivanje nekretnina
- Kupnja i prodaja robe
- Pružanje usluga u trgovini
- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- Zastupanje inozemnih tvrtki
- Ugostiteljstvo
- Djelatnost javnog prijevoza putnika i tereta u domaćem i međunarodnom cestovnom prometu
- Prijevoz za vlastite potrebe
- Prijevoz tereta u unutarnjem i međunarodnom cestovnom prometu.

Poslovi kojima se poduzeće bavi:

- Izrada komarnika
- Izrada PVC stolarije
- Izrada PVC ulaznih vrata
- Izrada sjenila
- Izrada sobnih vrata
- Izrada vanjskih zastora

- Izrada unutarnjih i vanjskih roleta
- Izrada sjenila
- Izrada staklene stijene i balkonskih vrata
- Izrada podiznih garažnih vrata.

Slika 4. Graf poslovnih prihoda i rasta/pada poslovnih prihoda tvrtke Portes d.o.o.



Izvor: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/portes/Detaljno/698157>

## 5. ZAKLJUČAK

Proučavanjem i istraživanjem životnog ciklusa poduzeća, može se zaključiti kako je najbitnije da poduzeće prođe uspješno kroz prve tri faze poslovanja da ne dođe do zatvaranja ili smrti poduzeća.

Tijekom ovoga završnog rada uvidjeli smo da sami životni ciklus poduzeća „Portes d.o.o.“ nije jednostavan te da se uz samo planiranje poslovanja, moraju osigurati važni aspekti za svakodnevno uspješno funkcioniranje poduzeća, poštivanja svih pravila proizvodnje, plasmana proizvoda na tržište, te biti konkurentan kako kvalitetom proizvoda tako i cijenom istoga. Sve to su važni čimbenici da bi poduzeće opstalo, osiguralo platežna sredstva za davanje prema državi, osiguralo sigurne plaće zaposlenicima, te osiguralo poslovanje sa godišnjom dobiti.

Cijeli životni ciklus poduzeća odvija se uglavnom na isti ili vrlo sličan način kao jedan prirodni životni krug u kojemu od rođenja poduzeća, do uspona u radu poduzeća, te njegovog što dužeg opstanka i konkurentnosti na tržištu, te što dužeg životnog vijeka poduzeća. Isti završava ili umire sa zatvaranjem poduzeća, tj. smrti poduzeća iz ozbiljno prouzročenih razloga.

Kroz razgovor s vlasnikom poduzeća, saznalo se da ako dođe do smrti vlasnika ili kojih drugih neočekivanih situacija, poduzeće će proći kroz fazu nasljeđivanja, te će tvrtku naslijediti netko od djece vlasnika.

## LITERATURA

1. Kružić D., Buble M. (2006): Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Zagreb: RRiF
2. Bulog I., Kružić D. (2012): Obiteljska poduzeća, nasljeđivanje i održivost, Split: Ekonomski fakultet
3. Barbara R. Hauser, Alon Kaplan (2020): Life Cycle of a Family Business,
4. Buble M. (2000): Menadžment, Split: Ekonomski fakultet
5. Dyer G. (1989.): Integrating Professional Management into a Family Owned Business, Family Business Review Vol. 2 (3): 15, San Francisco: Jossey - BussPublishers
6. Le Van G. (1999.): The survival Guide for Business Families, Rourledge, NY
7. Buble M. (2011.): Poslovno vođenje, Zagreb: M.E.P. d.o.o.
8. Kružić D. (2004.): Obiteljski biznis, Zagreb: RRiF
9. Ivić, M. (2018.) Proces nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću. Završni rad. Požega: Veleučilište u Požegi
10. Lekaj, L. (2018.) Razvoj i nasljeđivanje obiteljskog poduzeća. Završni rad. Rijeka: Veleučilište u Rijeci
11. Adizes, I. (2020.). Ten Stages Corporate Life Cycle Model. URL: <https://www.businessballs.com/organisational-culture/adizes-ten-stages-corporate-life-cycle-model/> [pristup:27.05.2022.]
12. Mulder, P. (2013.) Greiner Growth Model. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/greiner-growth-model/> [pristup: 04.08.2022.]
13. FinInf. URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/portes/Detaljno/698157> [pristup: 07.09.2022.]
14. Stages of the Buisness Lifecyle. (2020.) URL: <https://www.practicalbusinessskills.com/building-and-growing/stages-of-the-business-lifecycle> [pristup:13.06.2022.]
15. The Family Business Life Cycle (2013.). URL: <https://www.tharawat-magazine.com/family-business-succession/family-business-life-cycle/> [pristup: 11.06.2022.]
16. Rast tvrtke: Korak po korak (2019.) URL: <https://privredni.hr/rast-tvrtke-korak-po-korak> [pristup: 07.09.2022.]
17. Portes d.o.o. URL: <https://www.portes.hr/index.html> [pristup: 07.09.2022.]

## POPIS SLIKA

Slika 1. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća .....	4
Slika 2. Vrste odluka u obiteljskim poduzećima .....	12
Slika 3. Logo tvrtke „Portes d.o.o.“ .....	19
Slika 4. Graf poslovnih prihoda i rasta/pada poslovnih prihoda tvrtke Portes d.o.o.....	21

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Ivona Bulf**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Životni ciklus obiteljskog poduzeća** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 19. rujna 2022.

---

Ivona Bulf