

# Životni ciklus preduzeća

Ekonomski fakultet Podgorica  
Studije menadžmenta  
I godina  
Osnove menadžmenta  
Vladimir Vulić  
17.03.2010.

## Fenomen životnih ciklusa

- Fenomen je odavno poznat
- Svi živi organizmi imaju svoj životni ciklus
- Nebeska tijela (planete, zvijezde...) takođe imaju svoj životni ciklus
- Imaju ga i političke partije
- I preduzeća imaju svoj životni ciklus

## Zašto je značajno poznavanje teorije životnih ciklusa?

- Zbog prepoznavanja i razgraničavanja normalnih i prolaznih problema rasta i razvoja preduzeća u odnosu na patološke probleme
- Zbog pravilnog upravljanja preduzećem koje je tijesno povezano s aktuelnom fazom u životnom ciklusu

## Od čega zavisi rast i starenje organizacije?

- Klasična teorija
  - Hronološka starost preduzeća
    - Najstarija kompanija na svijetu (koja i danas postoji) je Hoshi Ryokan iz Japana. Osnovana je 718. godine, a danas njome upravlja 46. generacija iste porodice.
  - Veličina preduzeća
    - Ukupan prihod
    - Profit
    - Tržišna vrijednost
    - Broj zaposlenih

## Od čega zavisi rast i starenje organizacije?

- Moderna teorija
  - Fleksibilnost organizacije
  - Stepen kontrole sopstvenih procesa
- Top forma
  - Period u kojem je organizacija podjednako sposobna da se mijenja (prilagođava) i da kontroliše svoje procese. Predstavlja mjesto presjeka krive fleksibilnosti i krive stepena kontrole.

## Teorije životnog ciklusa preduzeća

- Lippitt & Schmidt (1967.) - 6 faza
- Steinmetz (1969.) - 3 faze
- Lawrence E. Greiner (1972.) - 5 faza
- Churchill & Lewis (1983.) - 5 faza
- Scott & Bruce (1987.) - 5 faza
- Isak Adižes (1988.) - 10 faza

## Isak Adižes



## Isak Adižes

- Rođen je u Skoplju, a osnovno obrazovanje je završio u Beogradu
- Diplomirao je u Jerusalimu (Izrael), a magistrirao i doktorirao na Columbia University (SAD)
- Radio je kao konsultant za Royal Dutch Shell, Coca-Colu, Domino's Pizza, Bank of America...

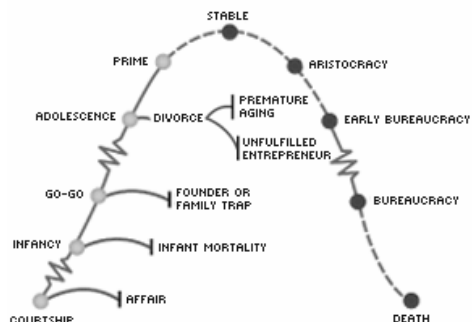
## Isak Adižes

- Knjige i članci su mu prevedeni na 22 jezika
- Honorar za jedan govor iznosi \$30.000 - \$50.000
- Adižes institut je danas čuvena konsultantska kuća koja se specijalizovala za upravljanje promjenama

## Isak Adižes

- U izboru 100 najvećih biznis gurua na svijetu za 2008.-2009. godinu ("The Excellence 100") našao se na 28. mjestu, ispred veličina kao što su Michael Treacy, James Champy, Gifford Pinchot, Nicholas Negroponte, Malcolm Gladwell, Daniel Goleman, Ken Blanchard, Larry Bossidy, Spencer Johnson, Carly Fiorina, Jack Welch, Jay Conrad Levinson, Renee Mauborgne...

## Životni ciklus preduzeća



## I faza - Udvaranje

- Rađanje i testiranje ideje o novoj organizaciji
- Mnogo priče, ubjeđivanja, vrbovanja saradnika, mnogo obećavanja i traženja (finansijske) pomoći
- Da li će se vizija pretvoriti u stvarnost?
  - Posvećenost osnivača ideji
  - Testiranje realnosti

## I preuranjena devijacija - Flert

- Bojazan i sumnja
- Koncept se ne testira - ignoriše se tržište i realnost
- Isključiva orijentacija na trenutni profit
- Kontrola je nesigurna i ranjiva

## II faza - Doba povoja

- Osnivanje organizacije
- Umjesto snova, priče i građenja vizije, mora se RADITI!
- Ključna pitanja su:
  - Koliko si danas proizveo?
  - Koliko si danas prodao?
- Manjak prostora, opreme, kvalifikovanih ljudi i vremena

## II preuranjena devijacija - Smrt novorođenčeta

- Izmiješanost tržišta
- Prestanak zainteresovanosti osnivača
- Osnivač gubi kontrolu nad preduzećem
- Preveliko miješanje sa strane (akionara, matičnog preduzeća, države...)
- Predugo trajanje faze II (Doba povoja)

## III faza - Go-go

- Brz i dinamičan rast (preduzeće se širi u mnogim pravcima)
- Velika posvećenost klijentima
- Delegiranje često postaje neuspješno ("jo-jo" fenomen)
- Troškovi izmiču kontroli
- Mora se uvesti disciplina u poslovanju

## III preuranjena devijacija - Osnivačeva ili porodična zamka

- Osnivač se plaši da "ne ispusti stvari iz svojih ruku"
- Cjelokupno vlasništvo i upravljanje preduzećem mora da ostane u krugu porodice, bez obzira na sposobnosti i iskustvo članova porodice

## IV faza - Adolescencija

- Najdramatičniji prelazak u toku rasta
- Organizacija mora da se "rodi" po drugi put, tj. da:
  - Zacrta jasan put u budućnost
  - Uspostavi jasnu organizacionu strukturu
  - Uvede sisteme kontrole i odgovornosti
  - Profesionalizuje funkcije i način rada
  - Zaposli nove, kompetentne ljude

#### IV preuranjena devijacija - Razvod

- “Prerano starenje” i “nezadovoljni preduzetnici”
- Sukob preduzetnika i administratora
- Preduzetnici napuštaju preduzeće, dok “ljudi od sistema” ostaju

#### V faza - Top forma

- Vrhunac sposobnosti i vitalnosti preduzeća
- Organizacija ima viziju i vitalnost Go-go organizacije, ali se njome istovremeno dobro upravlja
- Organizacija je više produktivna, sistematična i inovativna
- Ključni problem - Kako ostati u top formi?

#### VI faza - Stabilnost

- Ulazak u fazu starenja
- Gubitak fleksibilnosti
- Interni marketing prevazilazi eksterni
- Organizacija se uspavljuje
- Fokus na prethodnim ostvarenjima

#### VII faza - Aristokratija


- Stvaranje ekskluzivnosti, stroge hijerarhije i elitizma
- “Ne talasaj!”
- Dolazi do formalizacije odnosa i aktivnosti
- Naglasak je na KAKO, a ne na ŠTO i ZAŠTO
- Troškovi značajno rastu - tipična reakcija je podizanje cijena

#### VIII faza - Rana birokratija

- “Lov na vještice”
- Neprilagođavanje zahtjevima tržišta
- Fokus je na unutrašnjim ratovima
- Unutrašnje borbe i podmetanja
- Naglasak je na tome KO je prouzrokovao problem, a ne na njegovom rješavanju

#### IX faza - Birokratija

- Potpuno preovladavanje forme nad funkcijom
- Mnogo sistema, ali malo funkcionalnosti
- Puno politika, ali nema realne kontrole
- Klijenti imaju problema da budu usluženi
- Pare stižu odnekud “sa strane”



## X faza - Smrt

- Kraj priče
- Niko više nije posvećen
- Smrt može da traje godinama!
- Vještačko održavanje preduzeća u životu je veoma skupo
- “Ako je bolest smrtna, onda je smrt lijek.”  
- kineska poslovice