

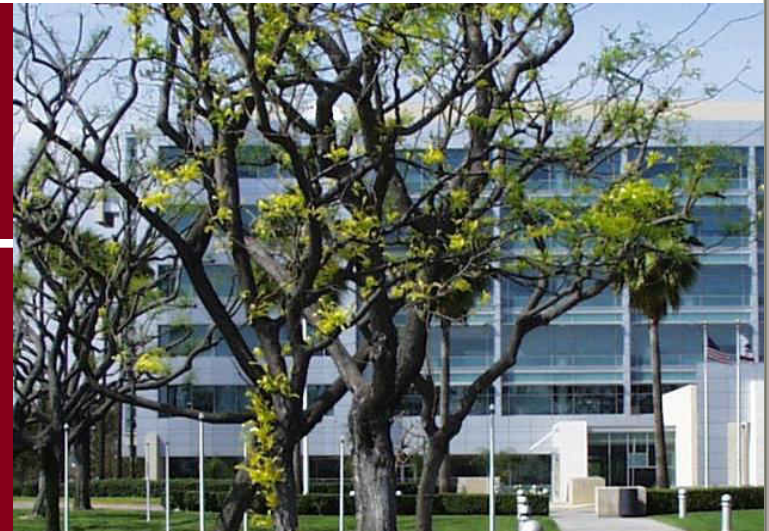


**UNIVERZITET U TUZLI**

**Ekonomski fakultet**

**II CIKLUS STUDIJA  
SMJER: MENADŽMENT**

**PODUZETNIČKI MENADŽMENT**



**Prof. dr. Bahrija Umihanić**

**[bahrija.umihanic@untz.ba](mailto:bahrija.umihanic@untz.ba)**

• Izazovi poduzetništva i menadžmenta u 21. stoljeću



• Modeli rasta brzorastućih preduzeća



• Strategije rasta brzorastućih preduzeća



• Proces menadžmenta u brzorastućim preduzećima



• Karakteristike menadžera brzorastućih preduzeća



• Emocionalna inteligencija menadžera brzorastućih preduzeća



• Digitalna ekonomija ekonomija i konkurentske prednosti



• Brzorastuća preduzeća u digitalnoj ekonomiji



• Informaciona tehnologija za menadžere u digitalnoj ekonomiji

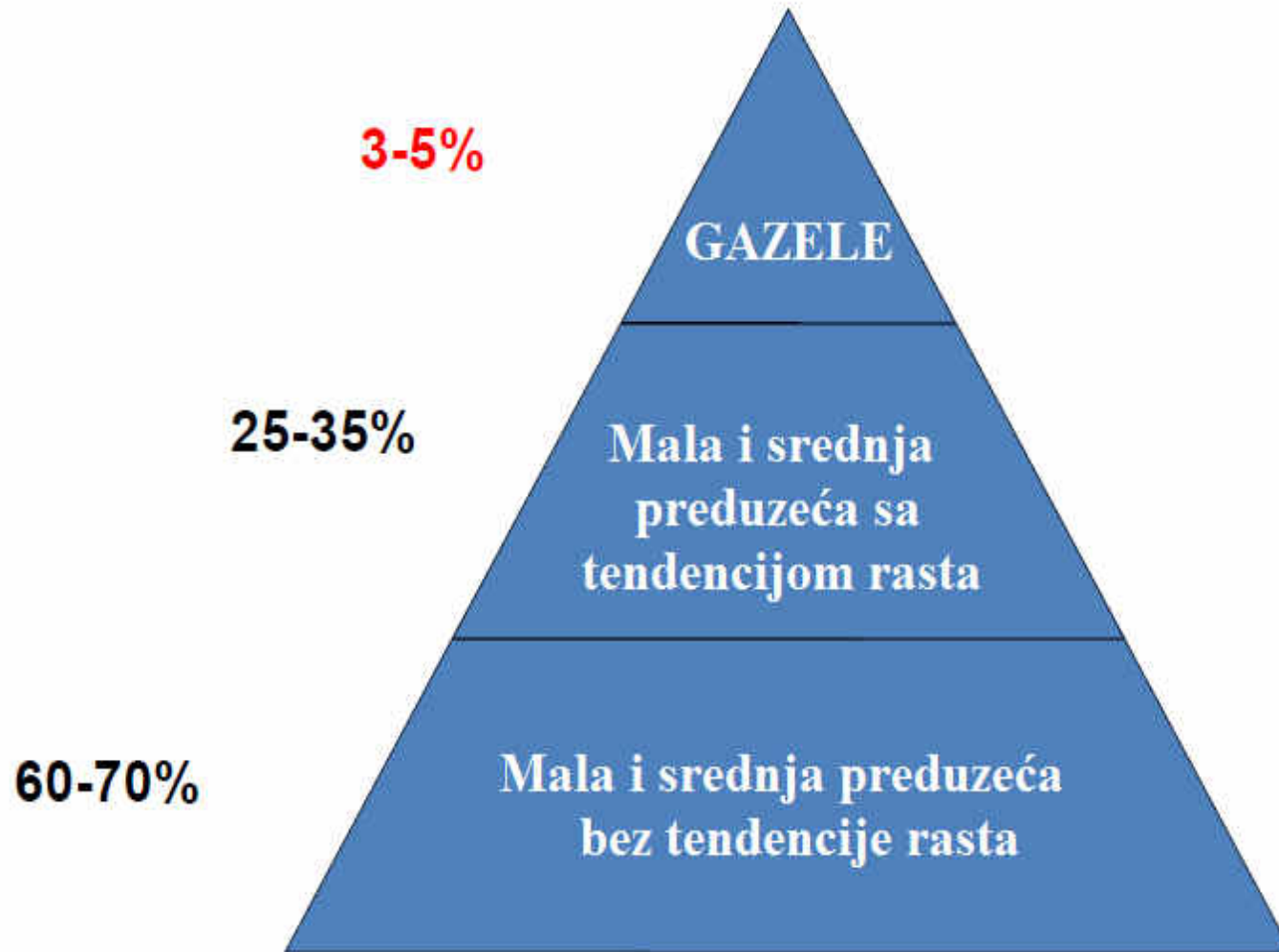




# **Modeli rasta brzorastućih preduzeća**

- Teorije i koncepti životnog ciklusa preduzeća
- Modeli rasta
- Modeli životnog ciklusa preduzeća
- Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa industrije, životnog ciklusa tehnologije, životnog ciklusa proizvoda, životnog ciklusa karijere
- Predstavljanje procesa izrade i strukture magistarskog rada *“Inovativno vođenje u bosanskohercegovačkim brzorastućim preduzećima”*

# Brzorastuća preduzeća GAZELE



# Brzorastuća preduzeća GAZELE

Izvor	Definicija
Birch (1979)	Godišnji rast zaposlenosti najmanje 20%
Eisenhardt, Schoonhoven (1990)	Godišnji porast obrta od najmanje 20%
Siegel, Siegel; MacMillan (1993)	Porast obrta od po 25% u toku tri godine u nizu
Eisenhardt; Schoonhoven (1990)	Porast zaposlenih od 15% godišnje u toku 5 godina ili 20 zaposlenih nakon 5 godina od osnivanja
Barringer; Neubaum; Jones (2005)	Godišnji porast obrta od namanje 80% u toku tri godine u nizu

# Brzorastuća preduzeća GAZELE

- Istraživanja o „Gazelama“ u razvijenim zemljama dolaze uglavnom do istih zaključaka.
  - Birch, a kasnije i Medoff zaključuju da je **4% kompanija proizvelo 70% novih poslova u SAD** u periodu 1988-1992.
  - Trinaest studija u **Velikoj Britaniji** je došlo do istog zaključka **4% kompanija je otvorilo 50% novih poslova** (Storey, 1994).
  - Analizom većeg broja zemalja poput **Kanade, Finske, Njemačke, Švedske i Španije** ti **procenti variraju od 5-10% kompanija koje ostvaruje 50-80% zapošljavanja** (Hölzl, 2008, Picot, Dupuy, 1998; Bruderl & Preisendorfer, 2000; Schreyer, 2000).
  - Ipak, **Evropa u poređenju sa SAD ima jako mali broj „Gazela“**, evropske firme su od uspostave manje po veličini, rastu sporije, a gase se brže od onih u **SAD** (World Economic Forum, 2009).



## Brzorastuće kompanije Bosne i Hercegovine

Poslovne novine su uradile sveobuhvatnu analizu brzorastućih kompanija u BiH i regiji na osnovu pokazatelja iz LRC BIS baze poslovnih informacija te regionalnih bonitetnih agencija.



## Kriteriji za rangiranje

- Rangiraju se kompanije koje su predale završne finansijske izvještaje u posljednje tri godine
- Kompanije sa rastom prihoda u posljednje tri godine
- Rangiraju se kompanije po rastu uposlenih u posljednje tri godine
- Pozitivna dobit kompanije u posljednje dvije izvještajne godine
- Bez blokada transakcijskih računa na dan rangiranja
- Bonitetna ocjena 3, 4 ili 5
- Prihod 2016. god. preko 300.000 KM

## Metodologija



## Teorije i koncepti životnog ciklusa preduzeća

- Preduzeća se susreću sa sličnim i predvidivim problemima koji se trebaju nadvladati kako bi oni živjeli i nastavili se razvijati. Te predvidive faze ponašanja često se ujedinjuju pod pojmom životni ciklus.
- Životni ciklus preduzeća nastao je usporedbom društvenih sistema s prirodnim sistemima, tačnije sa živim organizmima.

## Teorije i koncepti životnog ciklusa preduzeća

- Osnovna karakteristika životnog ciklusa jeste analogija sa živim organizmima. Ona je poslužila kao osnova za sljedeće pretpostavke:
  - Preduzeća se mijenjaju zato što sazrijevaju i rastu isto kao i čovjek.
  - Tok promjena unutar životnog ciklusa je unaprijed zadat.
  - Promjene unutar životnog ciklusa su izomorfne/istooblične.
  - Faze u životnom ciklusu su sekvencionalne.
  - Promjene unutar životnog ciklusa su kumulativne.

- Pored sve sličnosti preduzeća sa živim organizmima, ima i nekih razlika koje su onemogućile da se metafora organizma potpuno preslika na preduzeća i objašnjenje njegovih promjena.
  - Prvo, preduzeća nisu, po definiciji, smrtna dok organizmi jesu. S toga, životni ciklus preduzeća ne sadrži obavezno i njihovu smrt.
  - Drugo, dok se čovjek ne može zadržati u nekoj fazi životnog ciklusa, recimo mladosti, duže nego što mu njegov *interni sat otkucava*, preduzeća mogu vrlo dugo biti u jednoj fazi ili relativno brzo proći neku drugu fazu.

- Značajnost koncepta životnog ciklusa preduzeća proizilazi zbog:
  - 1) prepoznavanja i razgraničavanja normalnih i prolaznih problema rasta i razvoja preduzeća u odnosu na patološke probleme i
  - 2) pravilnog upravljanja preduzećem koje je tijesno povezano s aktuelnom fazom u životnom ciklusu preduzeća.

## Teorije i koncepti životnog ciklusa preduzeća

- Sveobuhvatni pregled literature u oblasti teorije i konceptata *Životnog ciklusa preduzeća rezultirao je u identificiranju dvije glavne teorije* ili grupe konceptata.
- One predstavljaju osnovne jedinice *Životnog ciklusa preduzeća kao naučno istraživačke oblasti*:
  1. klasična teorija životnog ciklusa preduzeća,
  2. moderna teorija životnog ciklusa preduzeća.

- Klasična teorija životnog ciklusa preduzeća obrazlaže da su dva ključna koncepta koja determiniraju rast preduzeća:
  - 1) hronološka starost preduzeća,
  - 2) veličina preduzeća (mjerena kapitalom i brojem zaposlenih).
  
- Adižesov institut, radeći do danas sa nekoliko hiljada preduzeća širom svijeta iz svih privrednih grana, stvorio je bazu slučajeva (veliki statistički uzorak) na osnovu kojeg se može opovrgnuti ova teorija.

## Teorije i koncepti životnog ciklusa preduzeća

- S obzirom na iznesene karakteristike životnog ciklusa preduzeća, za njegovo razumijevanje neophodno je pojasniti elemente iz kojih se sastoji. Tako, shodno naprijed navedenom, životni ciklus uključuje:
  - rast preduzeća,
  - nazadovanje preduzeća.

- Rast preduzeća se može razumjeti kao povećavanje njegove veličine i širine djelatnosti kako bi se, kroz ostvarivanje ekonomije obima i širine, odnosno sinergije u poslovanju, obezbijedila efektivna i efikasna realizacija misije preduzeća u datoj konstelaciji tržišnih, tehnoloških i privredno-sistemskih faktora.
- Kao takav, rast se mjeri fizičkim (sredstvima, brojem zaposlenih, količinom učinaka) i vrijednosnim (postrojenjima, imovina, kapital, prodaja, poslovni uspjeh, tržišno učešće i sl.) pokazateljima.



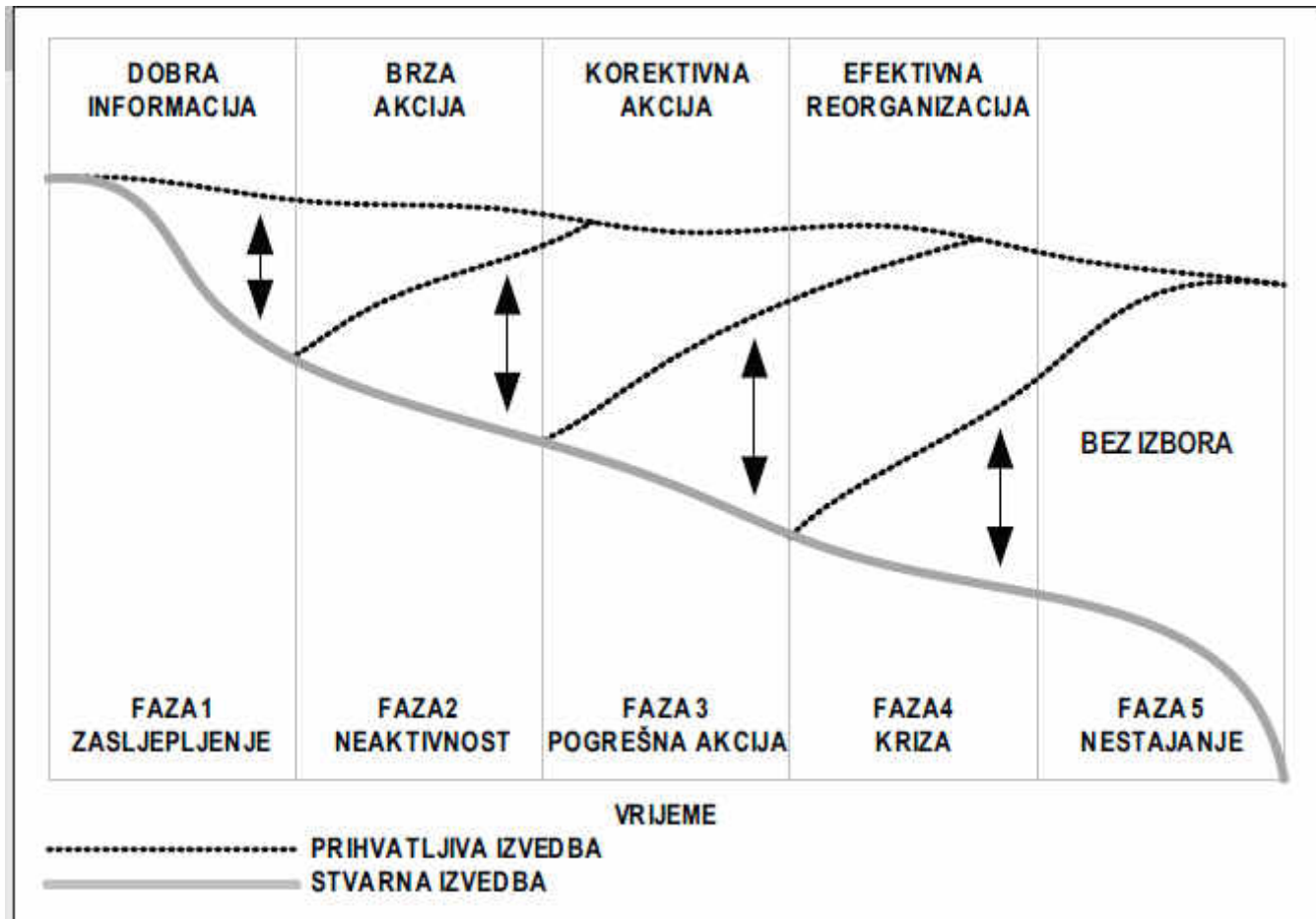
# Razvoj nije isto što i Rast

- Razvoj se može definirati kao transformacijski procesi koji se čini da bi se efikasno iskoristile prednosti veličine.
- Radi se o promjenama, kako na planu rekonceptualizacije misije i odnosa preduzeća sa okruženjem, preko redefiniranja poslovne strategije, redizajniranja makroorganizacijske strukture, do promjene stila vođenja.
- U tom smislu, i rast i razvoj su indikatori metamorfoze kroz koje prolazi preduzeće u nastojanjima da obezbijedi svoju vitalnost.

- Nazadovanje preduzeća se može definirati kao smanjenje resursa preduzeća koje nastaje kao posljedica slabljenja njegove adaptacije segmentu okruženja u kome posluje.
- Do smanjenja sposobnosti da koristi resurse iz okruženja dolazi uslijed smanjene adaptabilnosti preduzeća onom segmentu okruženja u kome ono ima svoju poslovnu aktivnosti.

- Weitzel i Jonsson navode da se nazadovanje preduzeća događa postepeno te su identificirali ključne faze nazadovanja i njihove karakteristike.
- Riječ je o sljedećim fazama nazadovanja preduzeća:
  1. faza zasljepljenja,
  2. faza neaktivnosti,
  3. faza pogrešne akcije,
  4. faza krize,
  5. faza nestajanja.

# Faze nazadovanja preduzeća



- Modeli rasta preduzeća već dugi niz godina zaokupljaju pažnju mnogih autora koji nastoje da definiraju uspješan model, u okviru kojeg bi se mogle promatrati i mjeriti promjene koje determiniraju rast preduzeća.
- Iako se u literaturi rast poduzeća nastoji predstaviti kroz prizmu određenog modela rasta, u praksi je rast poduzeća nemoguće promatrati na unificiran način jer, **ne postoji jedinstven model rasta poduzeća.**

- U literaturi koja se odnosi na teoriju rasta preduzeća moguće je identificirati različite grupe modela rasta. **Najčešće se spominju slijedeće grupe:**
  1. metamorfozni modeli,
  2. krizni modeli,
  3. modeli tržišnog razvoja,
  4. modeli strukturalnih promjena,
  5. modeli promjene ponašanja.

- **Metamorfozna modeli rasta** polazi od toga da rast ne ide glatko, nego da uključuje različite stadijume u evoluciji preduzeća.
- Metamorfozni modeli rasta opisuju više-manje neophodan slijed karakterističnih stanja odnosno faza, koje poduzeće mora preći. **Zbog toga se često rast preduzeća objašnjava po analogiji sa koncepcijom životnog ciklusa proizvoda.**
- Metamorfozni model rasta preduzeća uključuje nekoliko faza.
- Najčešće se pominju faze: **osnivanja, rasta, ekspanzije, konsolidacije i likvidacije.**

- **Krizni modeli rasta se bavi krizama**, koje se idealno-tipski pojavljuju prilikom određene starosti odnosno veličine preduzeća.
- Kada dođe do te starosti odnosno granične veličine, poduzeće doživi, koje se do sada razvijalo kontinuirano, značajnu promjenu. Kod nekih kriznih modela označavaju utvrđene krizne tačke prijelaz između pojedinih razvojnih faza.
- Neki od kriznih modela su bazirani na konceptu metamorfoznih, a drugi na konceptu faznih modela rasta.



- **Modeli tržišnog razvoja pojašnjavaju** rast poduzeća kao funkciju razvoja prodajnog tržišta (prodajnih tržišta), kojeg/koje je poduzeće osvojilo.
- Trenutno razvojno stanje preduzeća utvrđujemo s zbirom stanja životnog ciklusa pojedinih proizvoda.
- **Modeli tržišnog razvoja objašnjavaju razvoj** preduzeća prije svega s vanjskim faktorima, kao što je na primjer starost poduzeća.

# Modeli strukturalnih promjena

- **Model strukturalnih promjena** opisuje rast preduzeća uglavnom na osnovu promjena u organizacijskoj strukturi i sistemu upravljanja u vrijeme rasta preduzeća.
- Dakle, neki organizacijski oblici (na primjer funkcionalni, divizionálni i matrični) su uspješni samo tko određenih razvojnih faza a manje primjereni za one pred njima i za daljnje faze razvoja poduzeća. Rast se tretira kao procenat promjena u veličini preduzeća.
- **Opća karakteristika ovih modela je da rast objašnjavaju na bazi istraživanja posljedica koje se javljaju u vezi sa širenjem organizacijske strukture preduzeća.**
- Ovi modeli se oslanjaju i na analogiju sa razvojem **bioloških organizama.**

- Modeli promjene ponašanja određuju razvojni stepen preduzeća na osnovu ponašanja i prilagođenosti, koje su značajne za pojedinu fazu.
- Radi se o modeliranju procesa odlučivanja u uslovima strateškog nadmetanja preduzeća u različitim konkurentskim situacijama.
- U tom pogledu karakteristično je shvatanje I. Ansoffa, koji, potencirajući ulogu preduzeća kao servisera okruženja, razlikuje dva tipa ponašanja preduzeća i to: inkrementalno i preduzetničko.

# Modeli životnog ciklusa preduzeća

- Pojedine modele iz literature nije uvijek moguće uvrstiti među osnovne grupe modela. Neke, koje ćemo opisivati, uključuju elemente različitih osnovnih grupa modela, kao što su:
  1. Greinerov model životnog ciklusa preduzeća,
  2. Adižesov model životnog ciklusa preduzeća,
  3. Bleicherov model životnog ciklusa preduzeća,
  4. Churcill-Lewisov model životnog ciklusa preduzeća,
  5. Quinn-Cammeroonov model životnog ciklusa preduzeća,
  6. Mintzbergov model životnog ciklusa preduzeća.

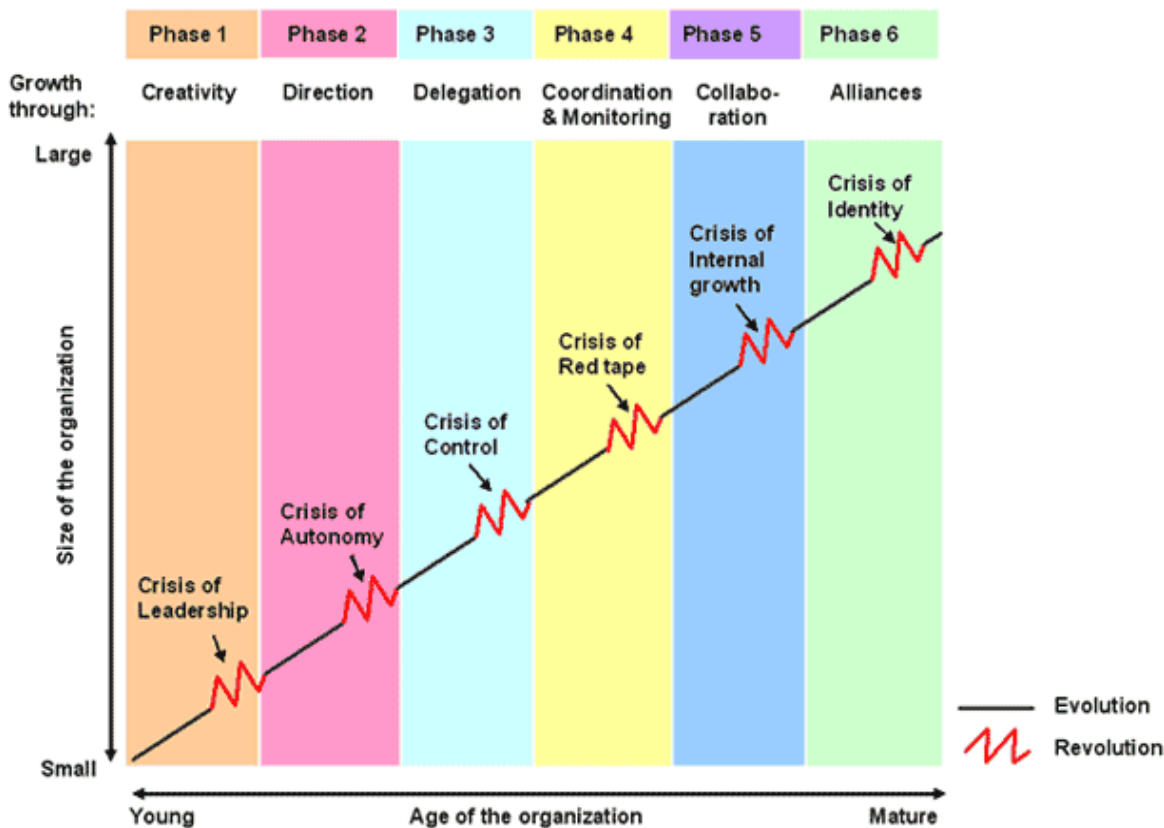
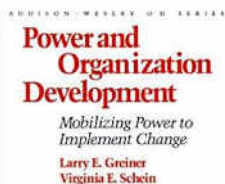
- Model životnog ciklusa Larry Greinera je jedan od najčešće korištenih modela životnog ciklusa preduzeća, kako u istraživanjima tako i u praksi.
- Greinerov model životnog ciklusa sadrži sve bitne elemente i karakteristike svih životnog ciklusa preduzeća.
- To znači da on podrazumijeva da se razvoj preduzeća realizira kroz smjenjivanje razvojnih faza u kojima se preduzeće i upravljanje njime međusobno razlikuju.

# Greinerov model životnog ciklusa preduzeća



**Larry Greiner (1933)**

Professor Emeritus of Management and Organization at the University of Southern California (United States).



## Power and Organization Development: Mobilizing Power to Implement Change

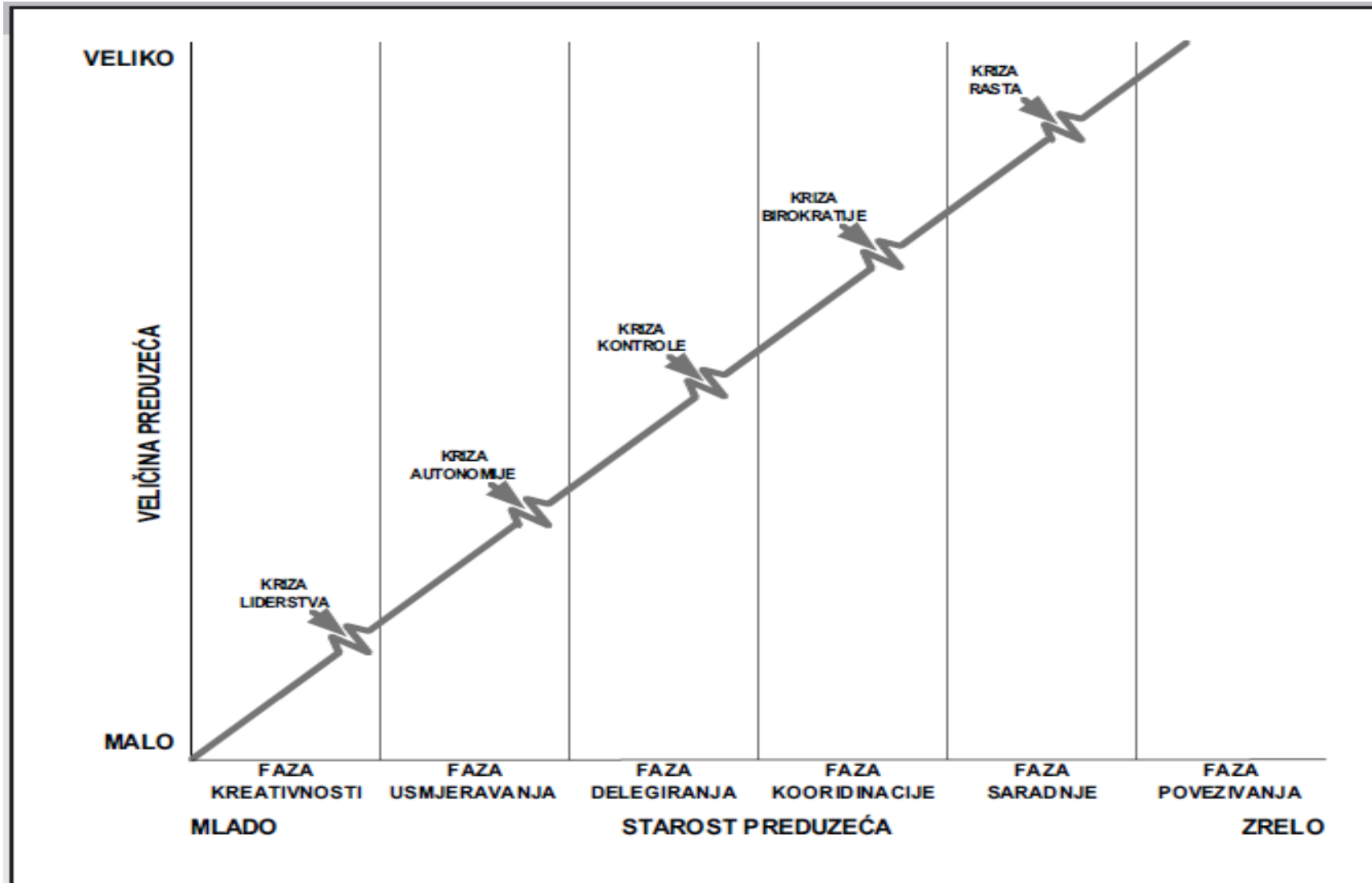
(Prentice Hall Organizational Development Series) 1st Edition, Publisher: FT Press; 1 edition (January 11, 1988)

- U svakoj fazi se preduzeće suočava sa različitim menadžerskim problemima koji se mogu riješiti samo primjenom različitih metoda organiziranja i upravljanja što onda dovodi do kreiranja sasvim različitih modela preduzeća i upravljanja po fazama. Podrazumijeva se, također, da se faze odvijaju sekvencijalno i kumulativno.
- Ono po čemu je koncept Greinera interesantan jeste nekoliko njegovih pretpostavki o tome zašto i kako se smjenjuju razvojne faze u životu preduzeća.

- Faze u modelu životnog ciklusa preduzeća prema Greineru su:
  1. Faza kreativnosti,
  2. Faza usmjeravanja,
  3. Faza delegiranja,
  4. Faza koordinaciju,
  5. Faza saradnje,



# Greinerov model životnog ciklusa preduzeća





Ichak Adizes

**Born:** October 22, 1937 (age 81 years), Skopje, Macedonia (FYROM)

**Parents:** Salamon (Moni) Adizes

**Education:** Columbia University

### Books

[View 20+ more](#)



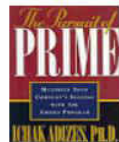
Managing corporate lifecycles  
1988



How to Solve the Mismana...  
1979



The Ideal Executive: Why You...  
2004



The Pursuit of Prime  
1996

- Model životnog ciklusa Isaka Adižesa najslikovitije predstavlja životni put preduzeća.

- Ovo se može pripisati i činjenici, da je Adižes značajan dio svoje akademske karijere radio kao konsultant na unapređenju poslovanja mnogobrojnih preduzeća u svijetu, gdje je imao priliku upoznati brojne probleme sa kojima se susreću preduzeća i raditi na njihovom rješavanju.

## Adizes centar za jugoistočnu Evropu



Home

Adizes Change Management

Kaizen & Lean

Leadership program – ALP

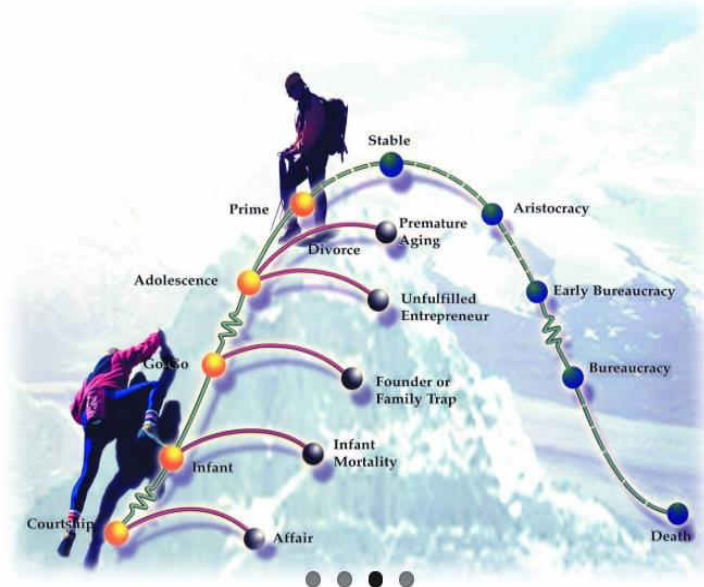
Programi razvoja zaposlenih

Porodične kompanije

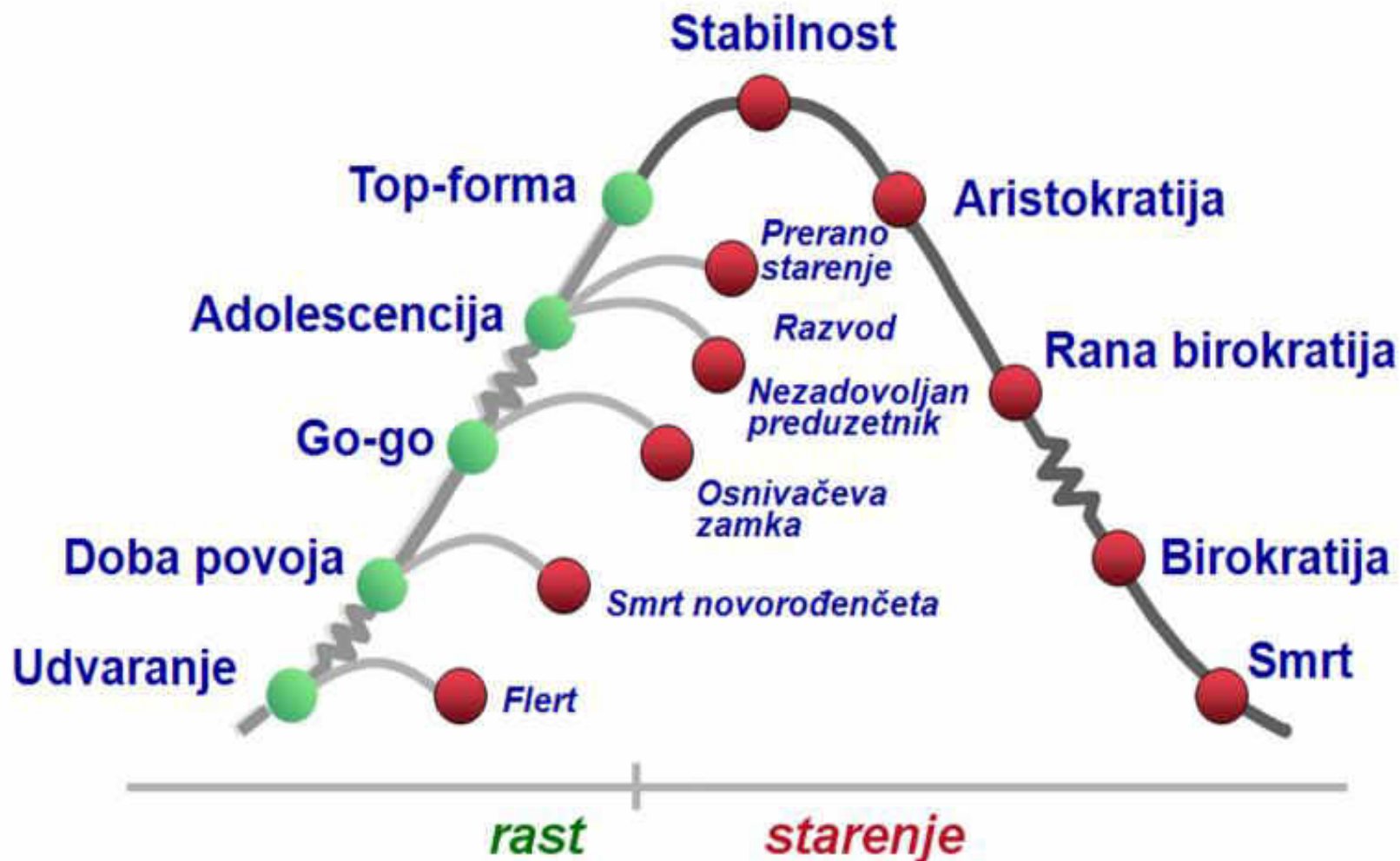
### Adizes Change Management

Adizes Change Management predstavlja metod uvođenja organizacionih promena razvijen na Adizes Institute, SAD, baziran na teoriji i praksi životnih ciklusa preduzeća. Top forma je željena faza u životnom ciklusu. A da li vaša organizacija raste ili stari? Odgovor je od suštinskog značaja da bi se odredile aktivnosti neophodne da se dosegne Top forma. Da li postoji potreba za brzim ali i kontrolisanim rastom? Ili možda podmlađivanje da bi se prekinulo sa rigidnim procedurama i procesima? Svaka faza ima svoje specifične ali i predvidljive izazove i probleme. Životni ciklus zapravo pravi prepoznatljiv i predvidljiv model. Kako se organizacijom upravlja je od kritičnog značaja za kretanje ka uspehu ili za srljanje u propast. Mi pomažemo organizacijama da postignu bolje rezultate i krenu ka Top formi. Tri su ključne razlike organizacione terapije u odnosu na klasičan organizacioni konsalting.

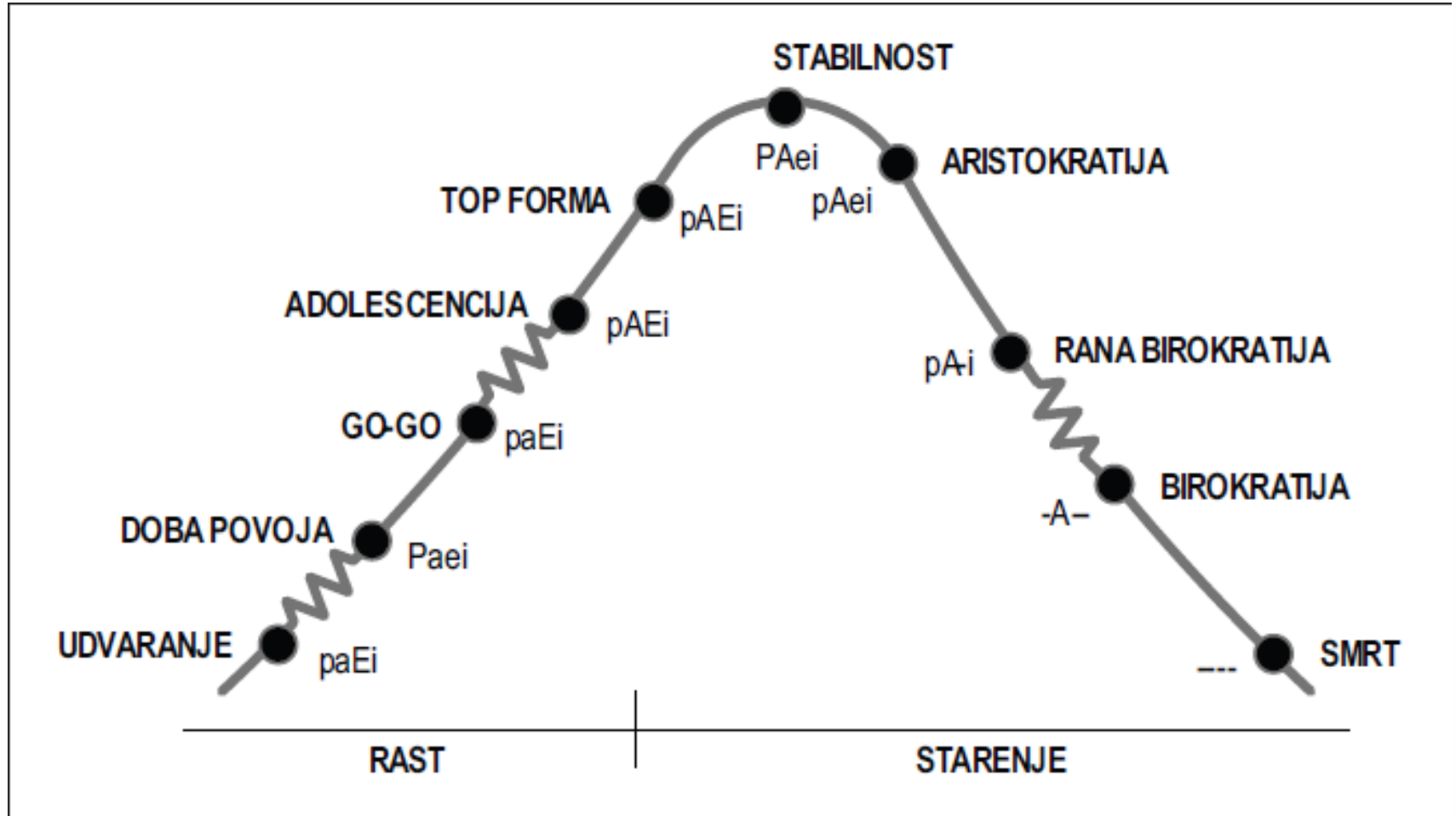
Prva je da mi smatramo da se sva organizaciona rešenja i sve organizacione promene moraju posmatrati u kontekstu stadijuma u životnom ciklusu. Pojednostavljeno rečeno, različiti ciljevi, različit stepen decentralizacije, različit sistem nagrađivanja... će predstavljati organizacionu promenu u organizaciji koja prelazi sa preduzetništva na profesionalni menadžment od promena koje su neophodne u birokratizovanoj



# Adižesov model životnog ciklusa preduzeća



# Adižesov model životnog ciklusa preduzeća



**Promjene stila menadžmenta kroz različite faze životnog ciklusa preduzeća**

Stilovi	Naziv stila	Karakteristike stila lošeg upravljanja
<b>P A - -</b>	Gonič robova	Orijentisan prema rezultatima i kontroli.
<b>P A - I</b>	Dobročudni princ	Kratkoročno orijentisan na rezultate, efikasno kontroliše sistem, motiviše zaposlenike ali dugoročno ne zan kuda vodi preduzeće.
<b>- A - I</b>	Paternalistički birokrata	Sluša, slaže se i prihvata sve prijedloge ali pod uslovom da se poštuju pravila.
<b>P - - I</b>	Trener druge lige	Izvanredan pomoćnik, ekspert za primjenu kompromisa.
<b>P - E -</b>	Plodni osnivač	Predan poslu i razvoju ideja, međutim, dugoročno preduzeće nadrasta njegove sposobnosti.
<b>P A E -</b>	Solo preduzimač	Posvećen poslu, kontroli, generator ideja, međutim, oslanja se isključivo na sopstvene sposobnosti.

## Menadžerski stilovi lošeg upravljanja

## Adižesov model životnog ciklusa preduzeća

<b>- - E I</b>	Demagog	Posjeduje bezbroj ideja, sposoban da uvjeri druge, međutim, brzo odustaje od započetih poslova.
<b>- A E I</b>	Lažni lider	Kontroliše procese, generiše ideje, integriše druge ali sam ostaje izvan sistema.
<b>- A E -</b>	Davež	Pun je prijedloga za inovacije i želi do detalja sve da kontroliše.
<b>P - E I</b>	Harizmatični guru	Posvećen rezultatima, kreira nove pravce, integriše druge i sve to ne poštujući procedure u poslu.

### Menadžerski stilovi lošeg upravljanja

# Adižesov model životnog ciklusa preduzeća

Kategorija	Udvaranje	Doba povoja	Go-go	adolescencija	Top forma
Stil	E	P	PE	AE	PAE
Struktura	nema	fleksibilnost	odgovornost	Stabilna i sistematzirana	stabilna
Strategija	nema		Povećanje tržišnog učešća	Snage integracije	Profitni centri
Rad sa zaposlenima	Rad iz uvjerenja	Redovna naknada		Precizna odgovornost	
Nagrađivanje	Unutrašnje nagrade			Udio u profitu	dionice
Planiranje i ciljevi	Testiranje planova	preživljavanj	Deterministički i centralistički	profitabilnost	Razina preduzeća

## Mjesto u modelu životnog ciklusa





Telefonische Beratung

Über uns

Seminare

MBA / Diplome

Inhouse Schulungen

Community

"Wir arbeiten in Strukturen von Gestern mit Methoden von heute an Strategien für Morgen vorwiegend mit Menschen, die die Strukturen von gestern geschaffen haben und das Übermorgen in der Unternehmung nicht mehr erleben werden" Knut Bleicher

## Prof. (emer.) Dr. Dres. h.c. Knut Bleicher †

Geboren am 22.4.1929

Gestorben am 13.1.2017

Studierte Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin. Assistententätigkeit am Institut für Industrieforschung bei Prof. Dr.



### Über uns

Warum SGBS

Management Valley St. Gallen

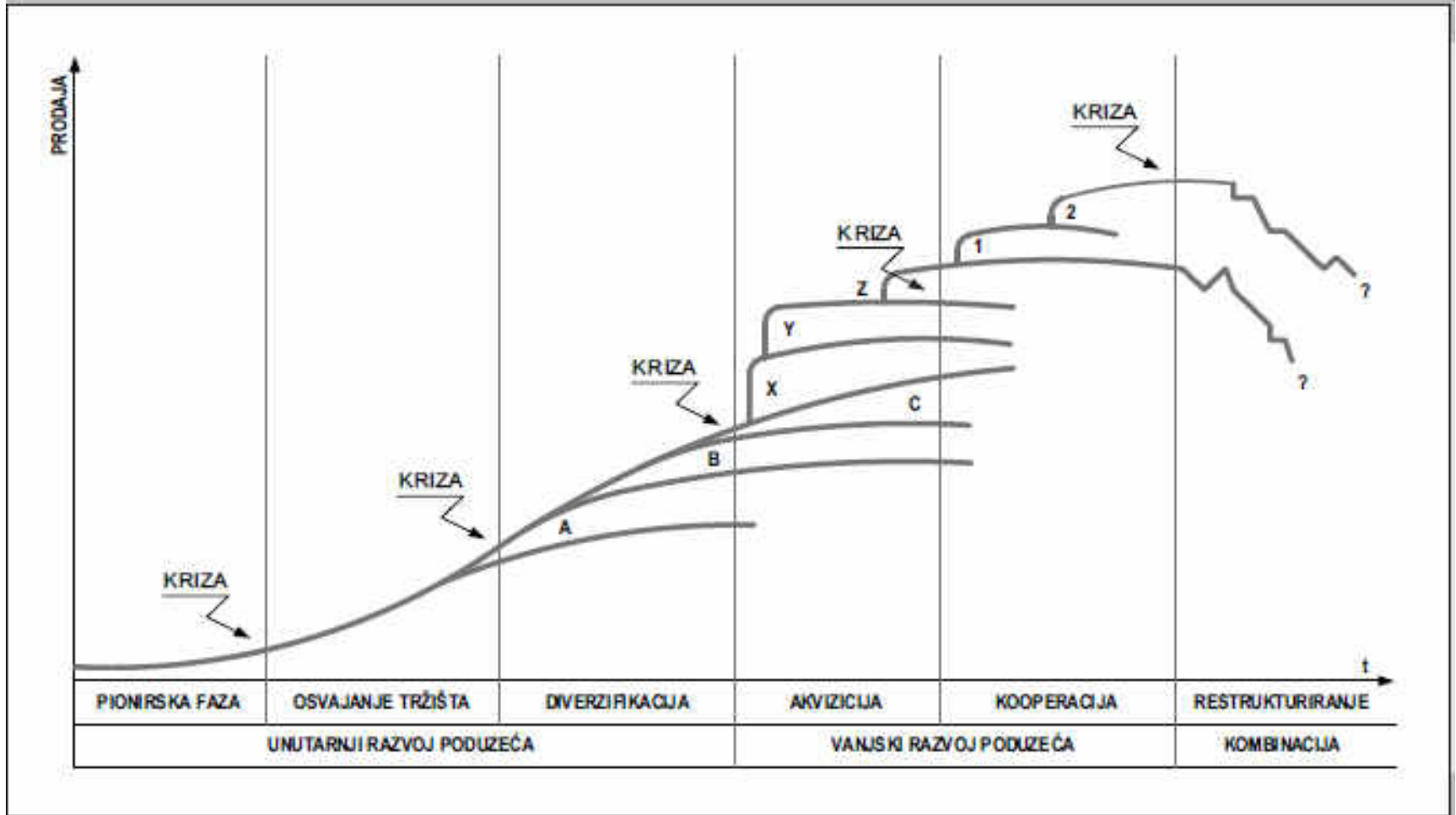
Knut Bleicher

Das St. Galler Management Konzept

- Model životnog ciklusa Knuta Bleichera, njemačkog istraživača, usmjeren je na opisivanje modela životnog ciklusa koji u fokus stavlja unutarnji, spoljni i kombinirani rast preduzeća.
- Govoreći o krizno osjetljivim pragovima prelaza iz jedne u neku drugu fazu rasta, Bleicher daje koncept idealnog toka rasta preduzeća.

- Bleicher razlikuje šest stadija *normalnog razvoja preduzeća*.
- 1) *Unutarnji rast preduzeća*:
  - pionirska faza,
  - faza pronalaženja tržišta,
  - faza diversifikacije.
- 2) *Spoljni rast preduzeća*:
  - faza akvizicije,
  - faza kooperacije.
- 3) *Unutarnji i spoljni rast preduzeća*:
  - faza restrukturiranja.

# Bleicherov model živonog ciklusa



# Bleicherov model živonog ciklusa

Faze	Karakteristike
<b>Pionirska faza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ovladavanje tehnologijom</li><li>- Oblikovanje proizvoda</li></ul>
<b>Faza osvajanja tržišta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Osvajanje tržišta</li><li>- Funkcionalna struktura</li><li>- Zasićenost vrha</li><li>- Sistem vodenja</li></ul>
<b>Faza diverzifikacije</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nadzor</li><li>- Dizionalna reorganizacija</li><li>- Središnja pozicija: centralizacija nasuprot decentralizacije</li></ul>
<b>Faza akvizicije</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Strateški program - portfelj</li><li>- Vodenje kćerki firmi</li><li>- Internacionaluzacija</li></ul>
<b>Faza kooperacije</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Joint venture</li><li>- Strateški savezi</li></ul>
<b>Faza restrukturiranja</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Napuštanje posla zbog konsolidacije</li><li>- Udruživanje</li><li>- Prodaja</li></ul>

- Model koji su konstruirali Churchill-Lewis, pod nazivom *The Five Stages of Small Business Growth* sastoji se od sljedećih faza:

1. Egzistencija,
2. Opstanak,
3. Uspjeh, sa dvije podfaze:
  - podfaza III-D
  - podfaza III-G
4. Ekspanzija,
5. Stabilnost resursa



Harvard Business Review

ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT

## The Five Stages of Small Business Growth

by Neil C. Churchill and Virginia L. Lewis

FROM THE MAY 1983 ISSUE

Harvard Business Review

### Entrepreneurial management

+ FOLLOW THIS TOPIC

Related Topics: ENTREPRENEURSHIP | ENTREPRENEURIAL FINANCE | SOCIAL ENTERPRISE

SEE ALL TOPICS >

LATEST POPULAR FROM THE STORE

Research: Investors Punish Entrepreneurs for Stereotypically Feminine Behaviors

FOUNDERS DIGITAL ARTICLE by Lakshmi Balachandra

In a pitch competition, judges reacted poorly to warmth and expressiveness.

SAVE SHARE OCTOBER 10, 2019

Startups Are More Vulnerable to Fraud. Here's Why.

Save

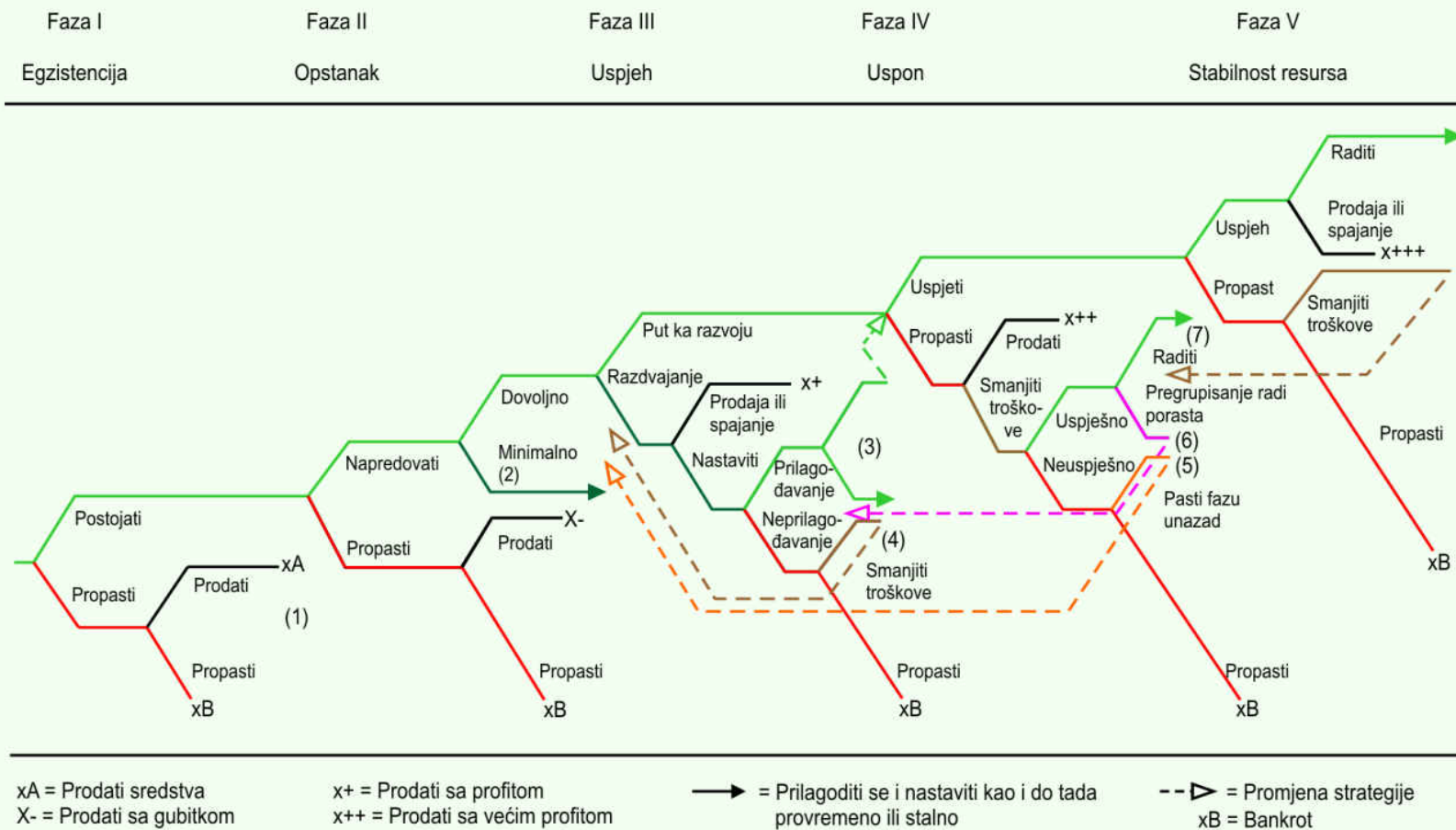
<https://hbr.org/topic/entrepreneurial-management>

# Churcill-Lewisov model životnog ciklusa preduzeća

	Faza I Egzistencija	Faza II Opstanak	Faza III-D Uspjeh- razdvajanje	Faza III-G Uspjeh- porast	Faza IV Uspjeh	Faza V Stabilnost resursa
Stil menadžmenta	Direktno nadgledanje	Nadgledano nadgledanje	Funkcionalno	Funkcionalno	Podjeljeno	Linija proizvoda i uposlenici
Organizacija						
Nivo formalnih sistema	Minimalni do nepostojeći	Minimalni	Osnovni	U razvoju	Stabilizovani	Obimni
Glavne strategije	Egzistencija	Opstanak	Ostvarivanje profitabilnog statusa quo	Nabavka resursa za rast	Rast	Povrat investicija
Preduzeće i vlasnik*						

\*Manja kružnica predstavlja vlasnika a veća preduzeće

# Churcill-Lewisov model životnog ciklusa preduzeća



## Evolutivni prikaz rasta poduzeća



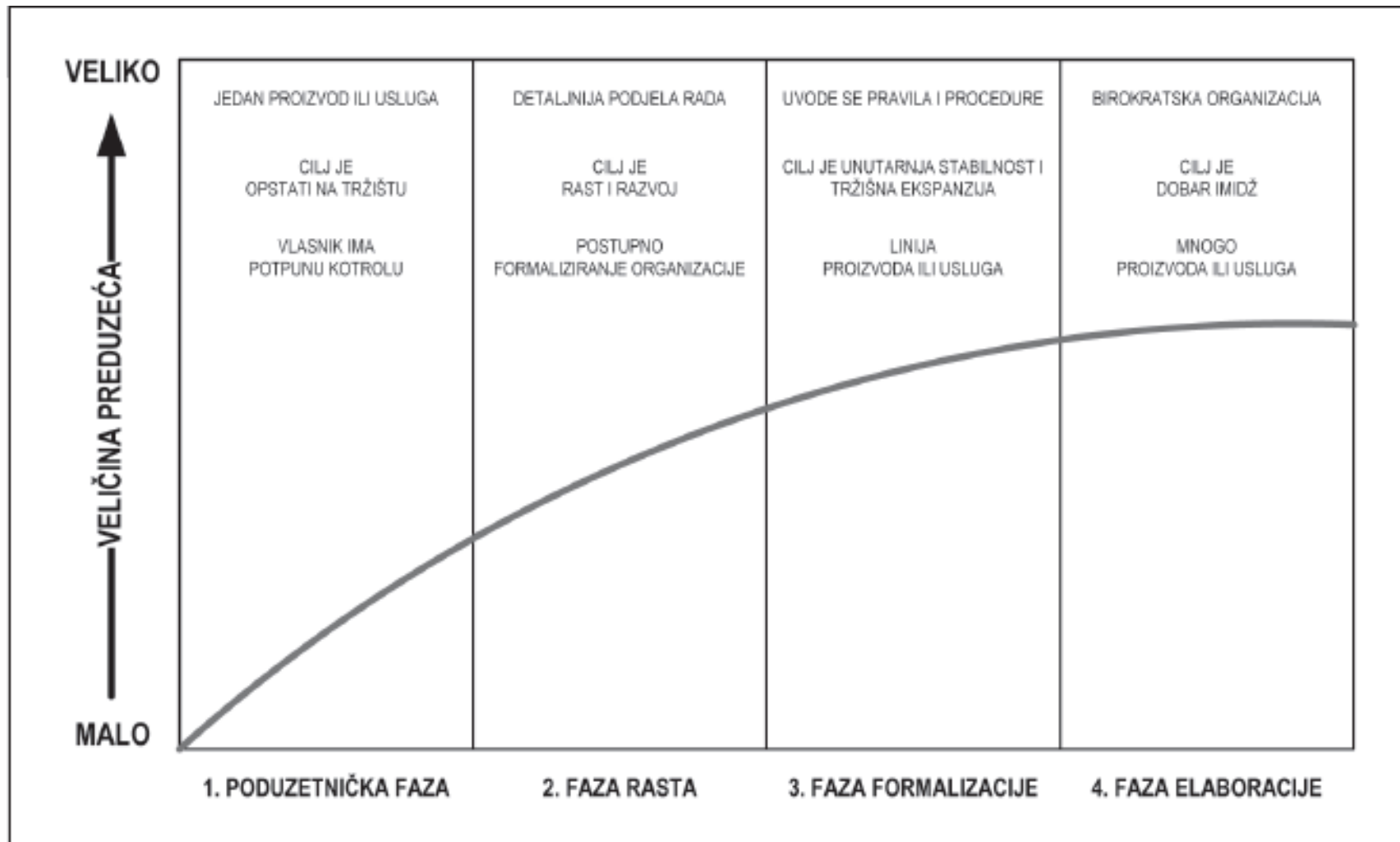
- Na temelju osnovnih karakteristika pojedinih faza **Quinn i Cameron** su razvili **jedinstveni integrativni model životnog ciklusa preduzeća** koji se sastoji od sljedećih faza:
  1. preduzetnička faza ili faza izgradnje preduzeća,
  2. faza rasta ili faza kolektivnog duha,
  3. faza formalizacije i kontrole ili faza diferencijacije,
  4. faza elaboracije ili faza usavršavanja.

The screenshot shows the top navigation bar of the Management Science journal website. It includes links for JOURNALS, MAGAZINES, PUBLICATIONS, and PRICING & SUBSCRIPTIONS. Below this is the journal title 'MANAGEMENT SCIENCE' and a secondary navigation bar with links for JOURNAL HOME, ARTICLES IN ADVANCE, CURRENT ISSUE, ARCHIVES, and ABOUT. On the right side of the navigation bar are buttons for 'SUBMIT' and 'SUBSCRIBE'. The main content area shows the article title 'Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence' by Robert E. Quinn and Kim Cameron, published online on 1 Jan 1983. There is a 'View PDF' button and a 'Share' button. The abstract section is partially visible at the bottom.

<https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.29.1.33>



# Quinn-Cameronov model životnog ciklusa preduzeća



# Mintzbergov model životnog ciklusa

- Godine 1983. Mintzberg je prvi put opisao model rasta poduzeća, koje temelji na podjeli moći između različitih grupa u poduzeću i van njega.
- Život preduzeća razlaže kao slijed različitih konfiguracija podjele moći.
- S tim se posebno dotiče sve snažnije i očitije pojave u zapadnim društvima, da se (velika) poduzeća sve više zapliću u unutrašnje područne sukobe i istovremeno postaju predmet sukoba između društveno interesnih grupa.



# Henry Mintzberg



## Henry Mintzberg

Canadian academic

[mintzberg.org](http://mintzberg.org)

Henry Mintzberg, OC OQ FRSC is a Canadian academic and author on business and management. He is currently the Cleghorn Professor of Management Studies at the Desautels Faculty of Management of McGill University in Montreal, Quebec, Canada, where he has been teaching since 1968. Wikipedia

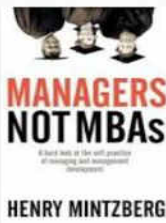
**Born:** September 2, 1939 (age 79 years), Montreal, Canada

**Nationality:** Canadian

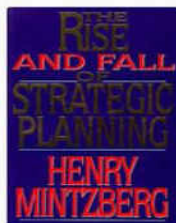
**Employer:** McGill University

**Education:** McGill University, MIT Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology

### Henry Mintzberg > Books



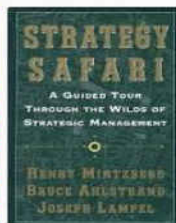
Managers not MBAs  
2004



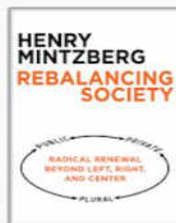
The rise and fall of strateg...  
1994



The nature of managerial ...  
1973



Strategy Safari  
1998



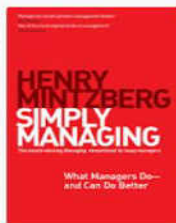
Rebalancing Society: Rad...  
2015



Managing  
2009



Mintzberg on management  
1989



Simply Managing: ...  
2013



Strategy Bite Back: It is a...



mintzberg on growth company



Home

Trending

Subscriptions

LIBRARY

History

Watch later

Liked videos

SUBSCRIPTIONS

Anastasija Razn... 1

Browse channels

MORE FROM YOUTUBE

YouTube Movies

FILTER



Episode 142: Mintzberg's Managerial Roles

Alanis Business Academy • 105K views • 4 years ago

Go Premium for only \$9.99 a year and access exclusive ad-free videos from Alanis Business Academy. Click here for a 14 day ...

CC:



Henry Mintzberg, Co-Founder of CoachingOurselves, on Management

CoachingOurselves • 10K views • 1 year ago

For more informaion, visit: <https://coachingourselves.com/Henry-Mintzberg-co-founder-of-CoachingOurselves-shares-his-wide-...>



#3 - Henry Mintzberg's Managerial Roles | Business 101: Principles of Management

Forever Suspicious • 17K views • 9 months ago

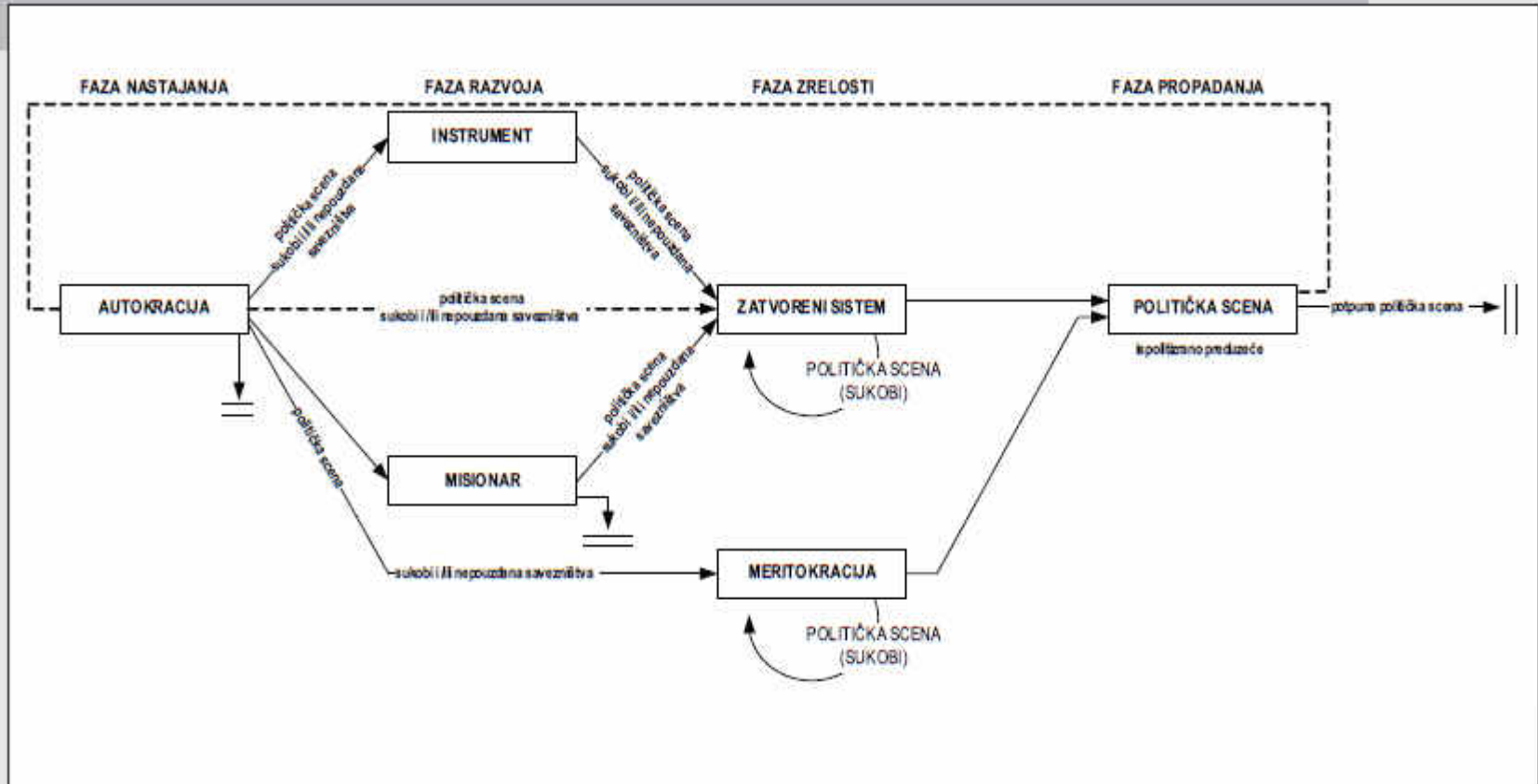
Business 101: Principles of Management Download free notes ...

Most popular first

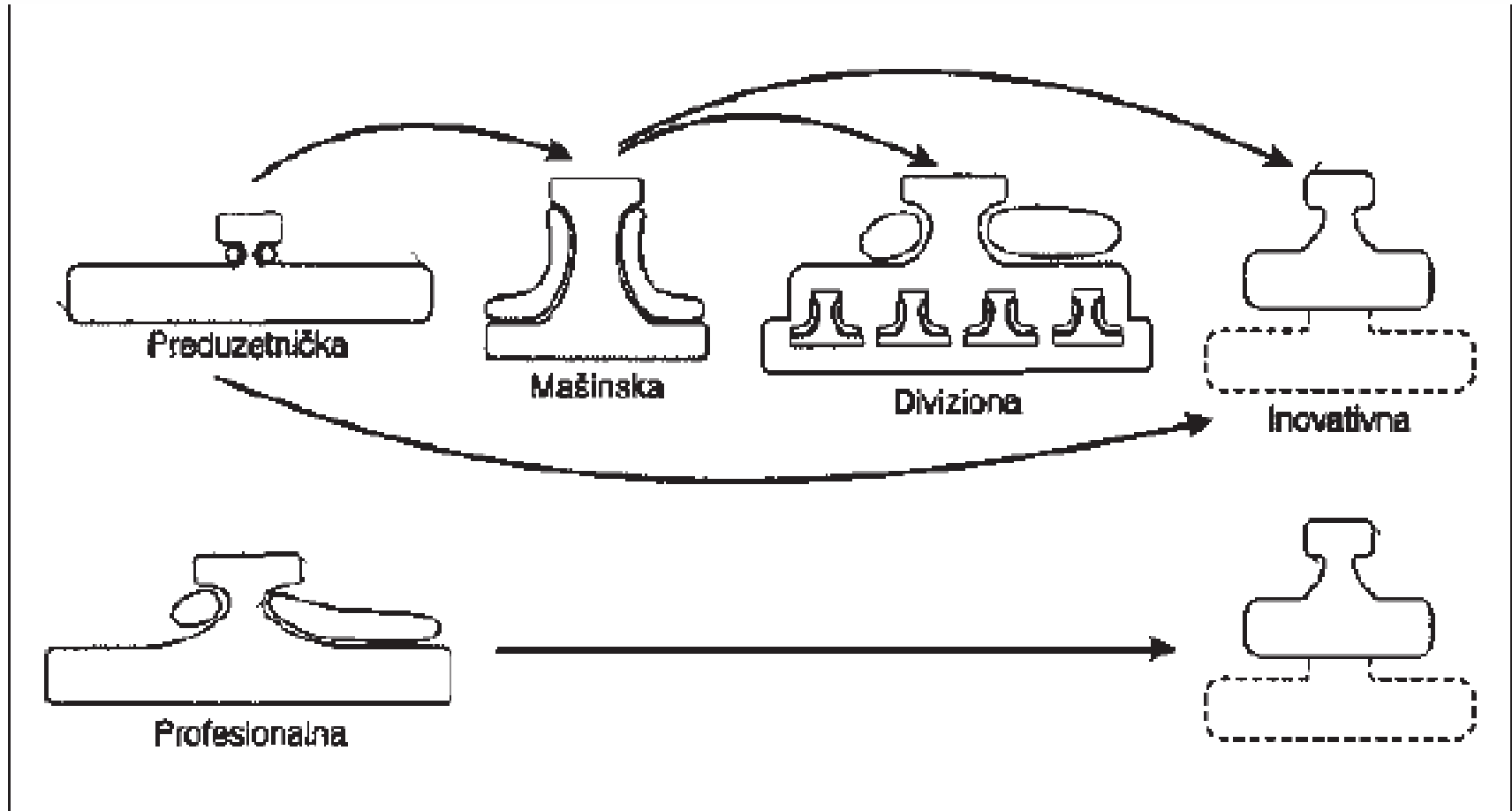
- Model razlikuje četiri nivoa životnog ciklusa:
  1. nastanak,
  2. razvoj,
  3. zrelost,
  4. pad.

# Mintzbergov model životnog ciklusa

Slika 1. Model životnog ciklusa preduzeća prema Mintzbergu



# Mintzbergov model životnog ciklusa



# Galbrightov model životnog ciklusa

- Galbraithov model životnog ciklusa preduzeća, sastoji se od pet faza.
- Autor je razvio i publicirao model na osnovu promatranja preduzeća koja se bave poslovima visoke tehnologije podijelivši ih u pet faza:
  1. faza dokazivanja principa,
  2. prototipska faza,
  3. faza modeliranja,
  4. faza pokretanja,

- Miller-Frieserov model životnog ciklusa preduzeća, kako autori navode, sastoji se od pet faza u koje spadaju:
  1. rođenje,
  2. rast,
  3. zrelost,
  4. preporod,
  5. ispadanje.



# Jonesov model životnog ciklusa

- Jones u svom modelu životnog ciklusa preduzeća navodi četiri osnovne faze koje traju različito dugo, a usto ih ne moraju sve proći jer mnoga preduzeća nakon faze rađanja odmah ulaze u fazu odumiranja, dakle propadaju.
  1. faza rađanja preduzeća (*organizational birth*),
  2. faza rasta preduzeća (*organizational growth*),
  3. faza opadanja preduzeća (*organizational decline*),
  4. faza odumiranja preduzeća (*organizational death*).

- Za identifikaciju faze rasta u životnom ciklusu poduzeća Crandall i Woton smatraju da se razvojni put može identificirati slijedećim fazama:
  1. inicijalni rast,
  2. birokratizirani rast,
  3. rast putem diverzifikacije,
  4. megaorganizacijski rast.

- Kimberly i Milles navode slijedeće četiri faze u životnom ciklusu preduzeća:
  1. faza rađanja,
  2. faza mladosti,
  3. faza srednje dobi,
  4. faza zrelosti.

- Lippit i Smit dali su jedan od najranijih modela životnog ciklusa preduzeća. Ovi autori model životnog ciklusa preduzeća promatraju u tri faze. To su:
  1. Rađanje,
  2. Mladost,
  3. Zrelost.

## Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa industrije

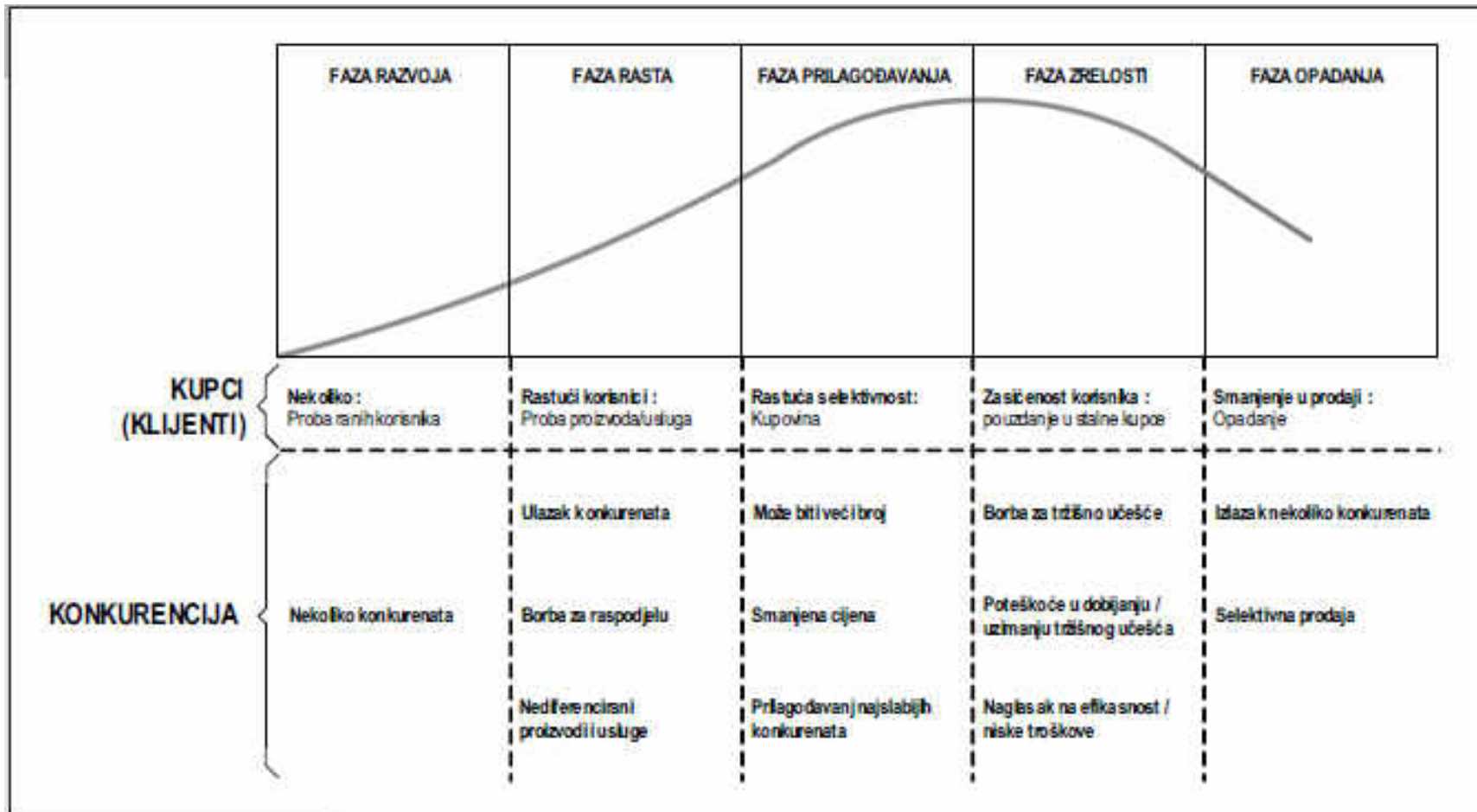
- Grana (*industry*) može biti definirana kao grupa preduzeća koje proizvode proizvode ili pružaju usluge, koje blisko (tjesno) mogu zamijeniti (supstituirati) jedne druge.
- Bliska supstitucija proizvoda, odnosno usluge, je ona koja uspješno zadovoljava u osnovi iste kupčeve potrebe (na primjer plastični prozori uspješno zamjenjuju klasične prozore od drveta u građevinarstvu).

## Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa industrije

- Govoreći još praktičnije, moglo bi se reći da svi proizvodi sa visokom unakrsnom elastičnošću tražnje su bliski supstituti.
- Visoka, unakrsna elastičnost tražnje između dva proizvoda javlja se u situaciji kada porast cijene jednog proizvoda izazove transfer tražnje od proizvoda sa naraslom cijenom ka proizvodu sa nižom cijenom.
- Svaka industrija u svom razvoju prolazi kroz određene razvojne faze predočene modelom životnog ciklusa industrije (*industry lifecycle model*).

- Utvrđivanjem razvojne faze u kojoj se nalazi industrija, menadžment je u prilici da na odgovarajući način razumije industrijski kontekst kroz najmanje dvije dimenzije:
  - dimenziju sadašnje i anticipirane tražnje (da li će tražnja rasti, stagnirati ili opadati), i
  - dimenziju pritiska na strani ponude, odnosno kroz razumijevanje načina ponašanja konkurencije u sadašnjosti i budućnosti.

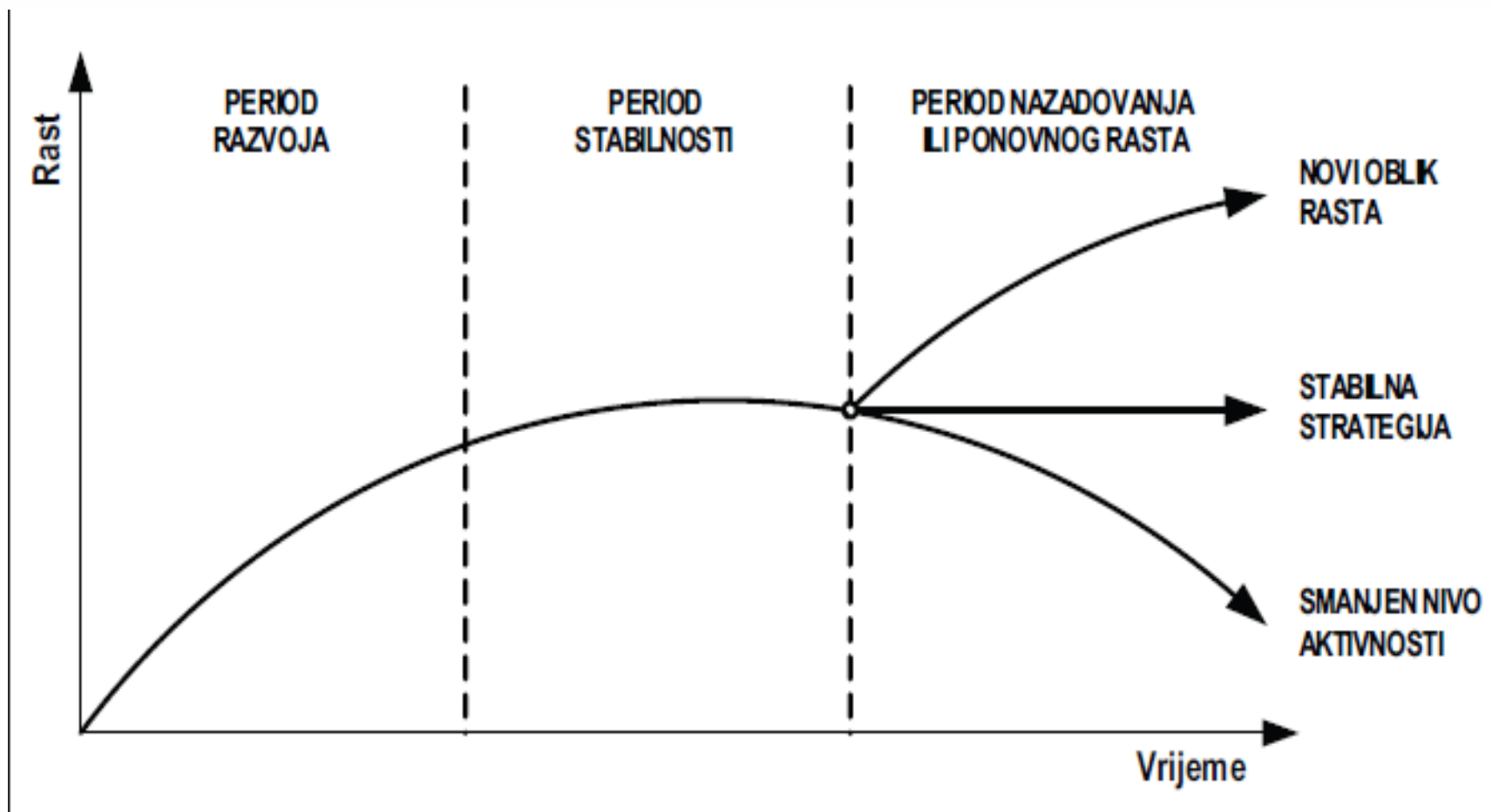
# Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa industrije



**Model životnog ciklusa industrije**



# Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa industrije



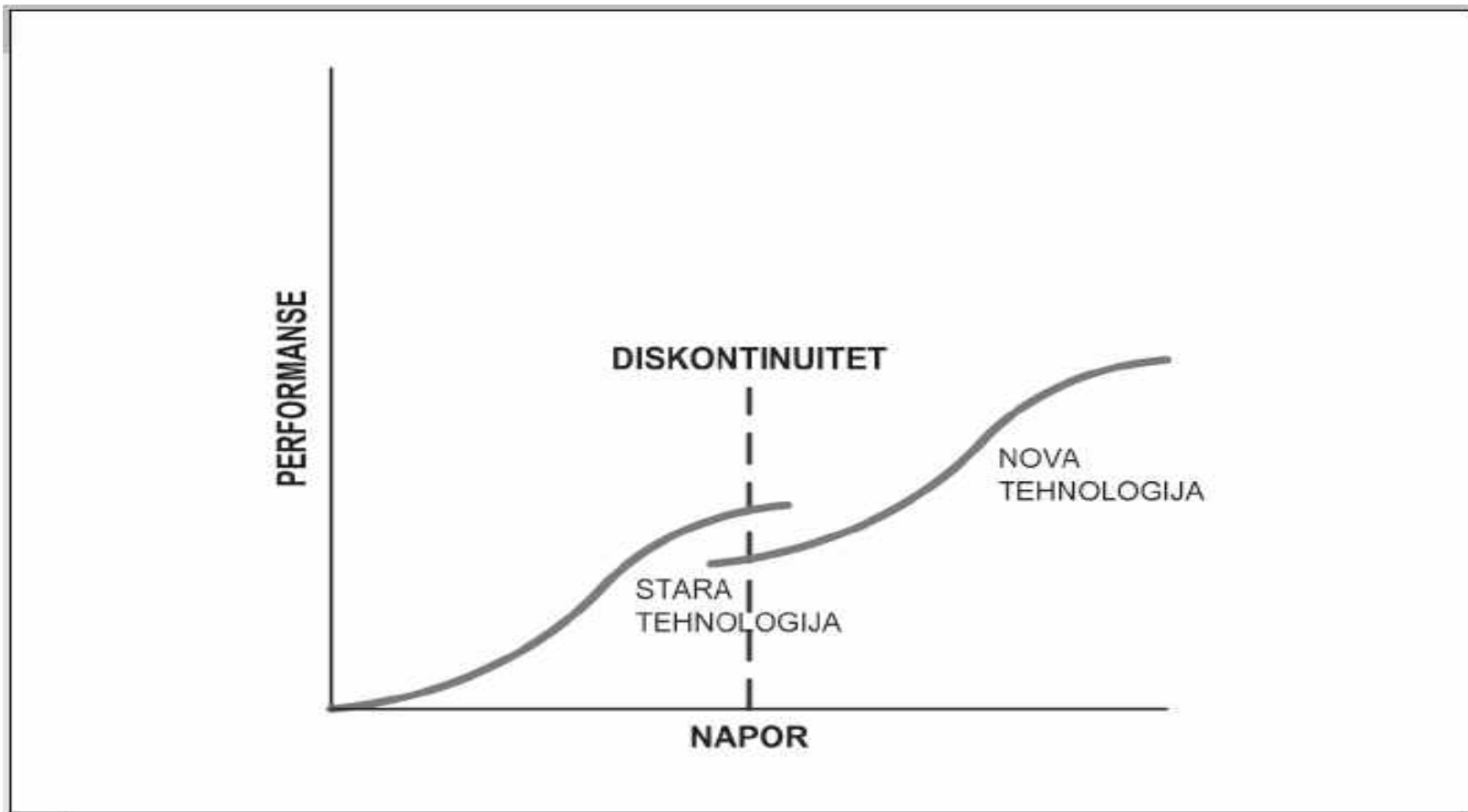
**Kriva rasta apreduzeća**

## Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa tehnologije

- Bez obzira na konkretnu poziciju unutar poduzeća kao i razvijenost samog poduzeća, tehnologije imaju određene faze razvoja koje u velikoj mjeri prati i razvoj, odnosno transformacija samog poduzeća.
- Tehnologija obuhvata znanje, alate i tehnike koji se koriste za pretvaranje inputa (sirovine, informacije i tako dalje) u output (proizvodi i usluge).

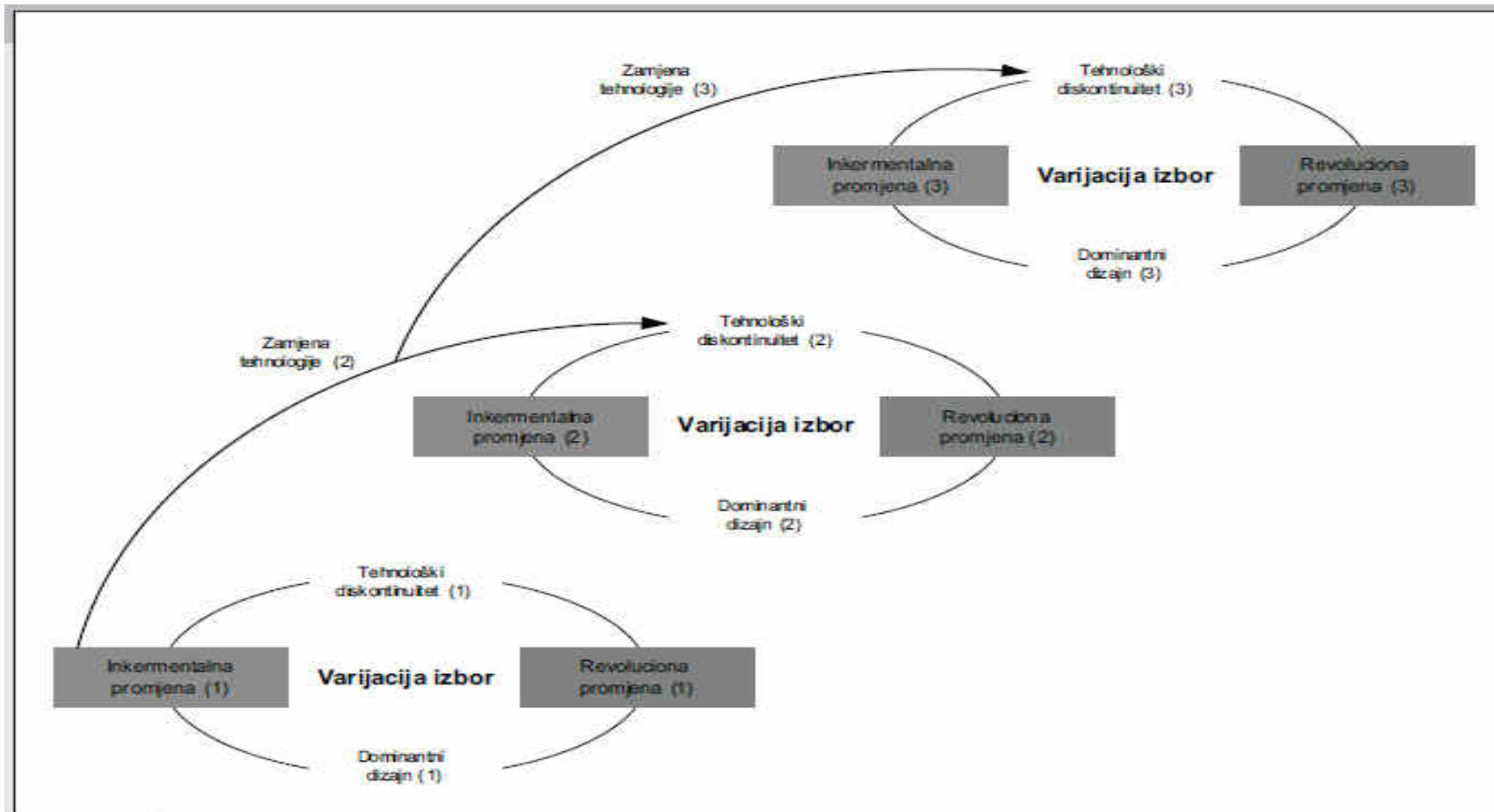
- Tehnološki ciklus počinje pojavom nove tehnologije i završava se kada ta tehnologija dostigne svoje krajnje domete i biva potisnuta i zamenjena novijom, znatno boljom tehnologijom. **Na primjer, tehnološki ciklusi su započeli**
  - kada su klima-uređaji potisnuli ventilatore,
  - kada je Model T Henrija Forda zamijenio zaprežna vozila i
  - kada su avioni zamijenili vozove kao prevozno sredstvo za duža putovanja.

# Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa tehnologije



**Kriva u obliku slova “S” i tehnološka inovacija**

# Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa tehnologije



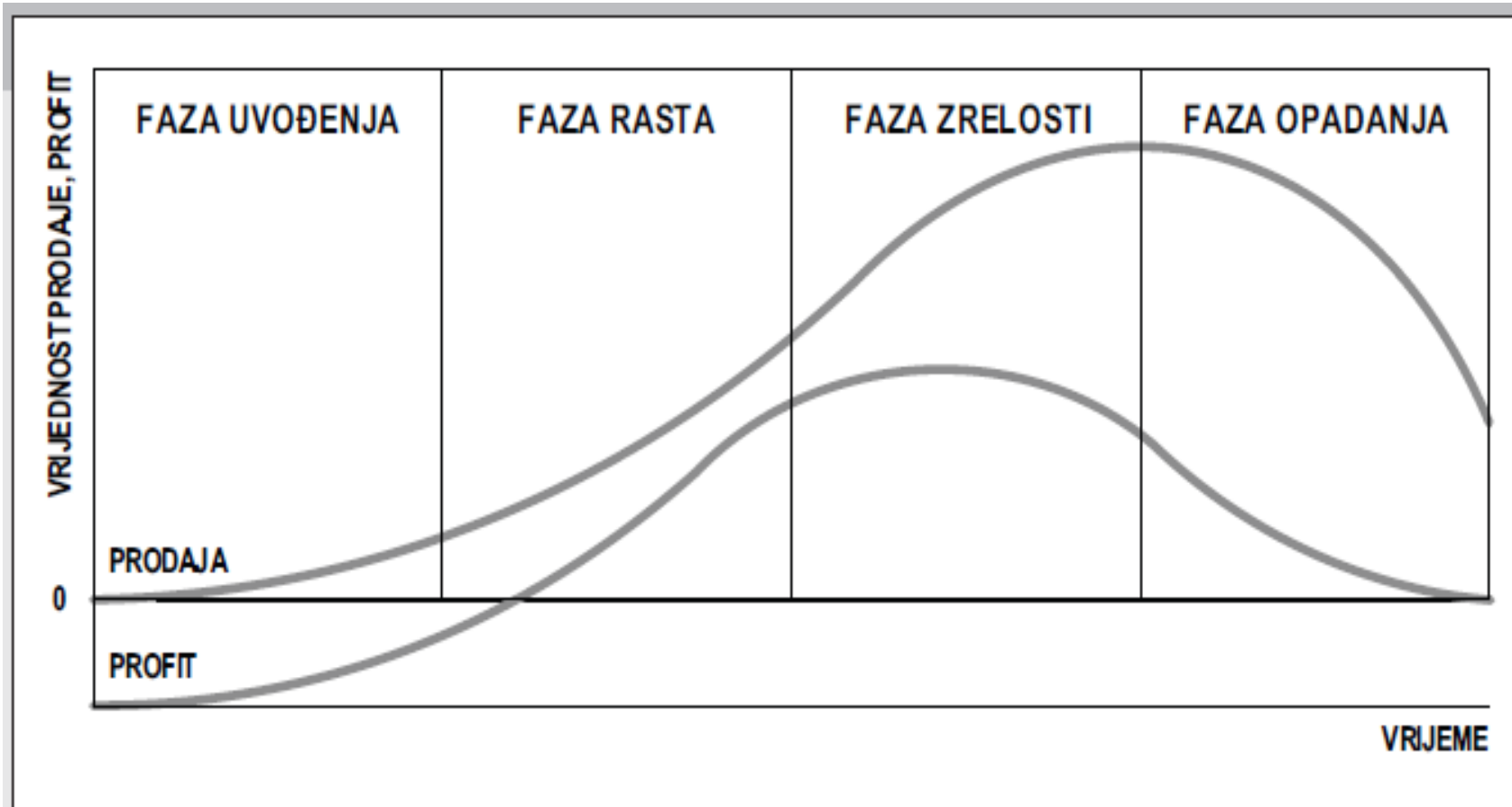
## Inovacijski tok

## Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa proizvoda

- Ekspanzija preduzeća, u odnosu na njihovu veličinu i složenost, ogleda se u povećanju proizvodnog asortimana, ulasku na nova tržišta i u nove poslovne oblasti.
- Koncept životnog ciklusa proizvoda predstavlja korisno analitičko oruđe koje se, prije svega, koristi za planiranje razvoja proizvoda.
- Kada se proizvod/usluga pojavi na tržištu on započinje svoj životni ciklus, nakon čega prolazi kroz određeni broj faza, gdje je svaka faza karakteristična i diferentna u odnosu na druge.

- **Koncept životnog ciklus proizvoda implicira:**
  - da proizvod ima ograničen životni vijek i da investicije treba povratit u određenom periodu
  - da prodaja proizvoda ima različitu dinamiku u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda
  - da je profitabilnost proizvoda također različita u različitim fazama životnog ciklusa proizvoda
  - da ukupna dužina života proizvoda, trajanje pojedinih faza i dinamika prodaje odnosno profita u pojedinim fazama životnog vijeka proizvoda zavise od prirode proizvoda, opšte privredne klime, ali i od marketinških akcija koje se preduzimaju u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda.

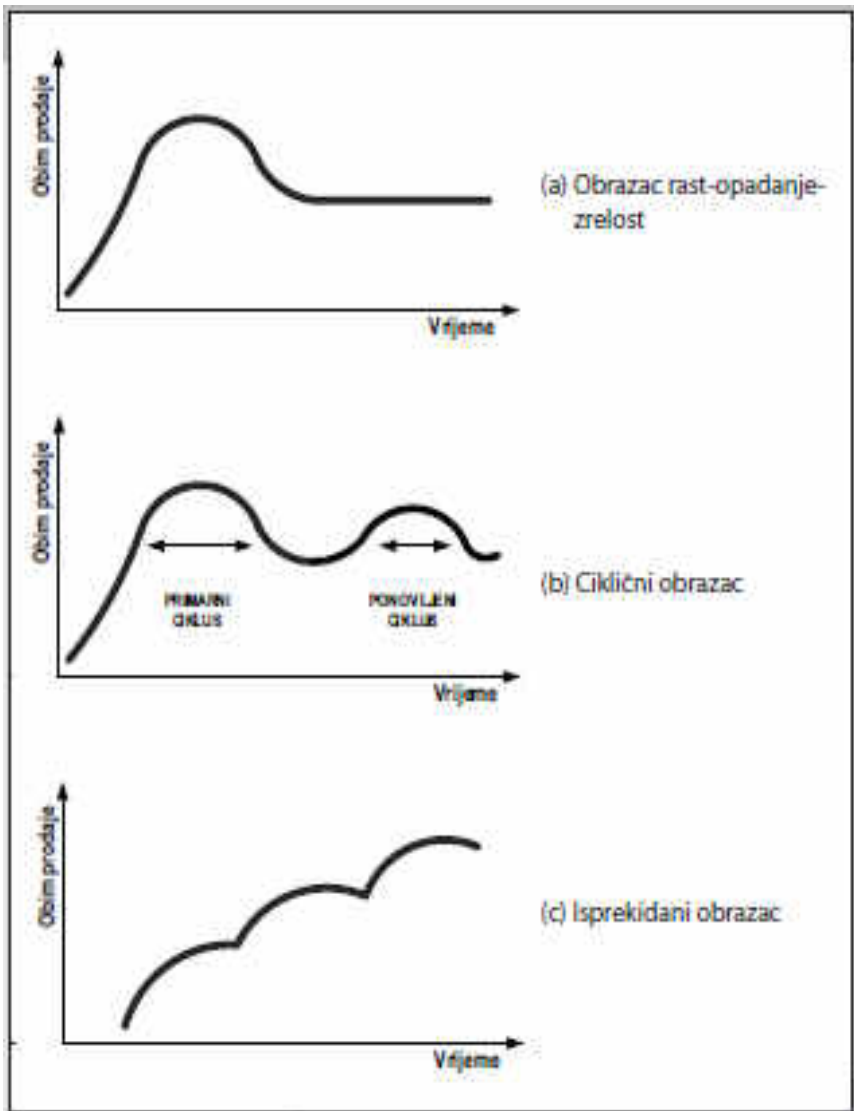
# Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa proizvoda



## Kriva životnog ciklusa proizvoda

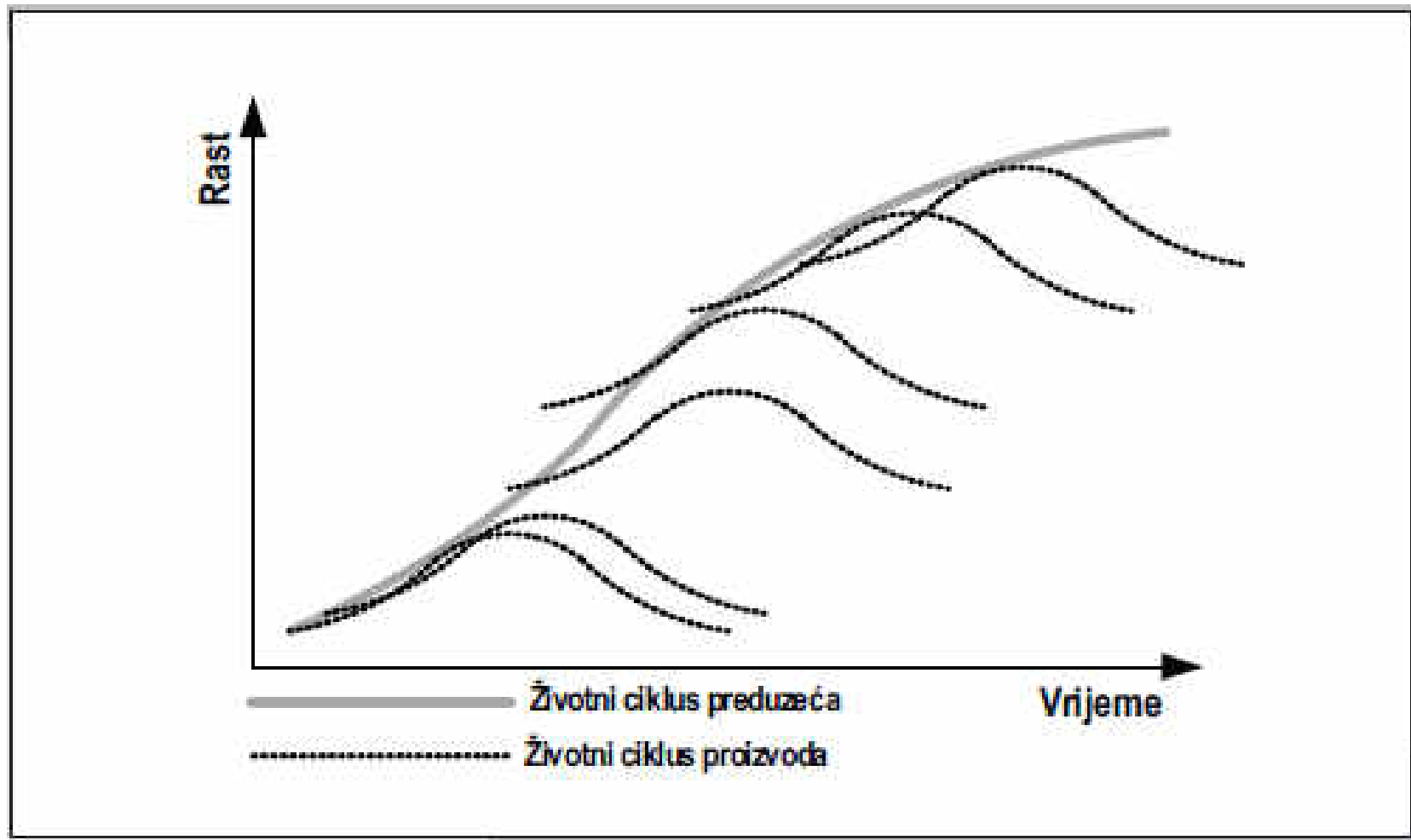


# Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa proizvoda



**Uobičajeni obrasci životnog ciklusa proizvoda**

# Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa proizvoda



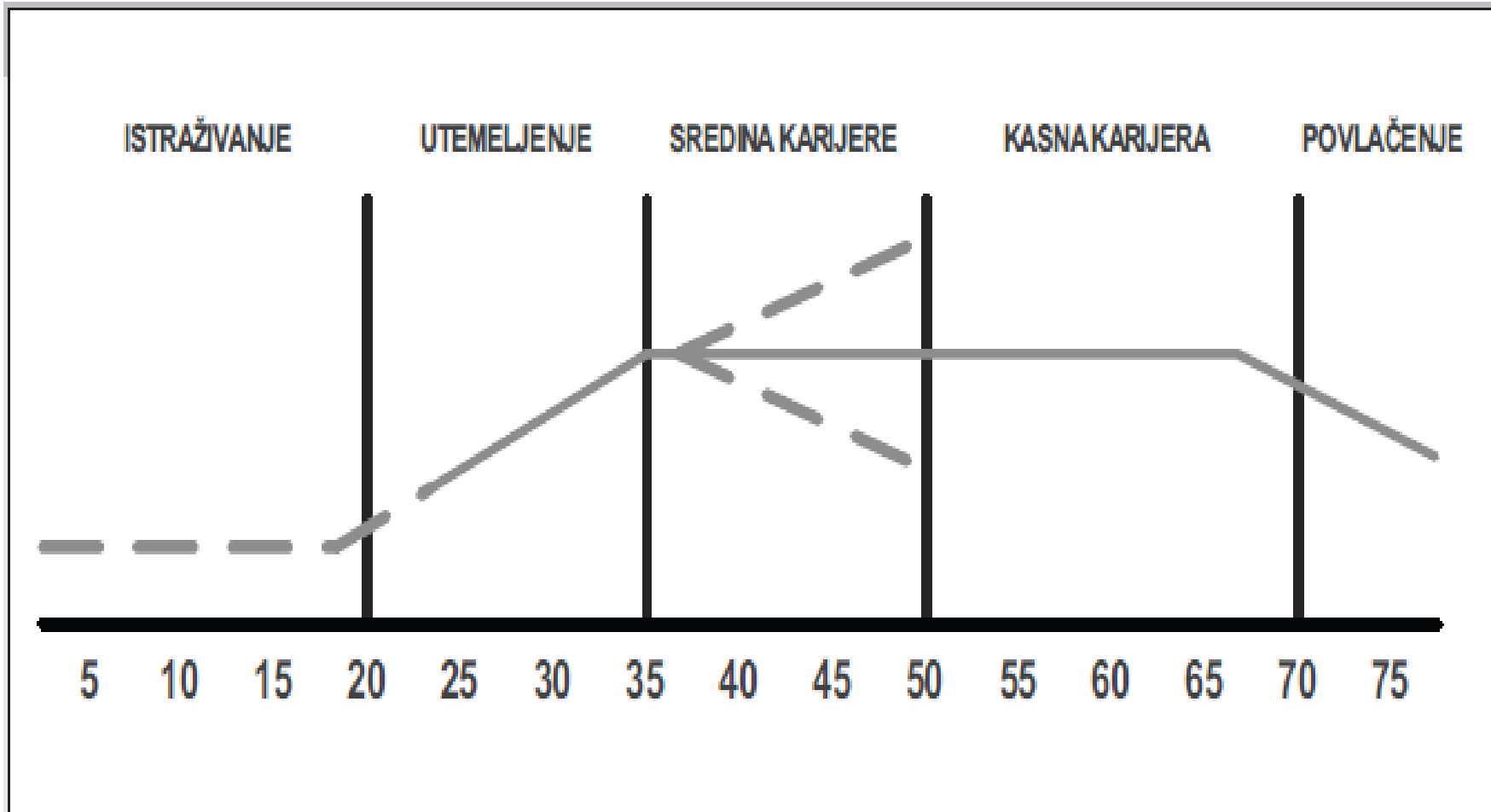
## Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa karijere

- **Karijera** se tradicionalno promatrala kao linearno napredovanje u jednom ili dva poduzeća ili kao stabilno zaposlenje u svojoj struci.
- **Karijera je vezana uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova.**
- **Interes za taj razvoj nema samo pojedinac-zaposlenik, već i njegovo poduzeće, odnosno menadžment koji je svjestan da dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjena znanja, vještina i sposobnosti pojedinaca.**

## Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa karijere

- Karijera je integralna aktivnost koja u sebi inkorporira niz međusobno povezanih i usklađenih parcijalnih individualnih i organizacijskih aktivnosti usmjerenih na razvoj karijere.
- Karijera se, obično, definira kao slijed radnih mjesta koje pojedinac zauzima tijekom životnog vijeka.
- Danas, karijera ima sve više ciklični karakter. To jest one obuhvataju periode početničkog upoznavanja sa vještinama, ovladavanje njima i prelazak na nove vještine.

# Međuzavisnost životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa karijere



## Životni ciklus karijere

## ■ Proces: Prijave-Vijeća PDS-Korigovane prijave-Odluke NNV-a o prihvatanju prijave magistarskog rada

MAJDA MUJANOVIĆ, dipl.oec.  
M.Maka Dizdara 38, 75 000 Tuzla  
Tel: 061 318 062  
e-mail: majda.mujanovic@gmail.com

UNIVERZITET U TUZLI  
EKONOMSKI FAKULTET  
NAUČNO-NASTAVNO VIJEĆE

**PREDMET: Korigovana prijava teme završnog magistarskog rada**

Na osnovu prijedloga i sugestija od strane Odbora za završni magistarski rad izvršila sam korekcije prijave teme „**Inovativno vođenje u bosanskohercegovačkim brzorastućim preduzećima**“, koju dostavljam na dalje postupanje.

S poštovanjem,

Podnosilac prijave:  
Majda Mujanović, dipl.oec.

Tuzla, mart 2013.godine

MAJDA MUJANOVIĆ, dipl.oec.  
M.Maka Dizdara 38, 75 000 Tuzla  
Tel: 061 318 062  
e-mail: majda.mujanovic@gmail.com

UNIVERZITET U TUZLI  
EKONOMSKI FAKULTET  
NAUČNO-NASTAVNO VIJEĆE

**PREDMET: Prijava teme završnog magistarskog rada**

S obzirom da sam na osnovu Člana 2. Pravilnika o završnom magistarskom radu na drugom ciklusu studija Univerziteta u Tuzli, donesenog 06.07.2012. godine, stekla uslove za prijavu magistarskog rada, molim da mi odobrite slijedeću temu za izradu završnog magistarskog rada:

„**Inovativno vođenje u bosanskohercegovačkim brzorastućim preduzećima**“

Priklom izbora teme istraživanja i olakšnog sadržaja magistarskog rada konsultovala sam se sa dr.sc.Bahrijam Umihanićem, vanrednim profesorom na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Tuzli.

U prilogu dostavljam:  
- Obrazloženje teme  
- CV  
- Saglasnost mentora

S poštovanjem,

Podnosilac prijave:  
Majda Mujanović, dipl.oec.

Tuzla, mart 2013.godine

**OBRAZLOŽENJE TEME ZAVRŠNOG MAGISTARSKOG RADA**  
„**Inovativno vođenje u bosanskohercegovačkim brzorastućim preduzećima**“

### 1. Specifičnosti problema istraživanja

Pojam preduzeća gazela je u upotrebu prvi uvveo David Birch krajem 1970-ih godina, kada je istražujući koja preduzeća kreiraju najveći broj radnih mjesta, došao do spoznaje da su to brzorastuća mala i srednja preduzeća, a ne velika, kako se do tada vjerovalo (Birch, 1979). Birch je „gazele“ definisao kao „preduzeća koja ostvaruju minimalan rast prodaje od 20% svake godine u toku određenog intervala, počevši od prihoda u baznoj godini od najmanje 100.000 USD“ (Birch, 1994). Danas postoji mnogo definicija, ali ona koja je korištena u metodologiji izbora preduzeća „gazela“ za BH biznis nagradu Gazela u 2011. godini, koja je istovremeno usklađena sa međunarodno priznatim metodologijama i prilagođena privrednim uslovima u Bosni i Hercegovini, „gazelama“ smatra preduzeća koja posluju najmanje 5 godina i ostvaruju rast od 10% tokom tri uzastopne godine u posljednjih 5 godina.

Koliko su ova preduzeća značajna govore i rezultati istraživanja o „gazelama“ u razvijenim zemljama, koja dalaze uglavnom do istih zaključaka. Birch, a kasnije i Medoff zaključuju da je 4% kompanija proizvelo 70% novih poslova u SAD u periodu 1988.-1992. Analizom većeg broja zemalja poput Kanade, Finske, Njemačke, Švedske i Španije ti procenti variraju od 5-10% kompanija koje ostvaruju između 50 i 80% zapošljavanja (Hölzl, 2008; Picot i Dupuy, 1998; Bruderl i Preisdorfer, 2000; Schreyer, 2000). „Gazele“ su bez dileme pokretači ekonomskog rasta i otvaranja radnih mjesta, služe kao primjeri drugim potencijalnim poduzetnicima.

S obzirom na doprinos zapošljavanju, ekonomskom razvoju, i na činjenicu da je visoki rast teško postići i održati, preduzeća „gazele“ su interesantna i sa menadžerskog aspekta. U ostvarivanju visokog rasta, važnu ulogu igraju inovacije, a razlikuju se inkrementalne i radikalne. Inkrementalne inovacije su mala poboljšanja, dok je rezultat radikalnih inovacija potpuno novi proizvod/usluga ili procesa (Stošić, 2007). Već dugo vremena se ključnim izvorom konkurentskog uspjeha smatra upravo sposobnost preduzeća da uspostavi ravnotežu između inkrementalnih i radikalnih inovacija odnosno sposobnosti da iskoristiava svoje postojeće poslovne aktivnosti i resurse dok u isto vrijeme istražuje nove teritorije (u smislu tehnologije, tržišta, proizvoda ili poslovnog modela) (Eisenhardt i Martin, 2000; March, 1991; Tushman i O'Reilly, 1996).

Međutim, postizanje ovakve ravnoteže je izuzetno težak zadatak i još uvijek ne postoji potpuna saglasnosti na koji način to učiniti (Gupta et al., 2006), jer se vjštine, načini razmišljanja, strukture i procesi potrebni za iskoristavanje postojećih poslovnih aktivnosti (inkrementalne

1



- Proces: Predaja završenog magistrskog rada – Saglasnost mentora-Odluka NNV-a o formiranju Komisije-Izvještaj komisije-Određivanje datuma odbrane magistrskog rada

UNIVERZITET U TUZLI  
EKONOMSKI FAKULTET

Majda Mujanović  
Drugi ciklus studija  
Studijski program: Menadžment

„Inovativno vođenje u bosanskohercegovačkim brzorastućim preduzećima“  
MAGISTARSKI RAD

Tuzla, 2015.

UNIVERZITET U TUZLI  
EKONOMSKI FAKULTET

Ime i prezime kandidata: Majda Mujanović  
Studijski program: Menadžment  
Naslov rada: Inovativno vođenje u bosanskohercegovačkim brzorastućim preduzećima

UDK broj:

Magistarski rad je odbranjen dana:

Sastav Komisije za odbranu rada:

Dr.sc. Adil Kurtić, predsjednik  
Dr.sc. Bahrja Umihanić, mentor  
Dr.sc. Adisa Delić, član

Redni broj iz matične evidencije:

Broj Zapisnika:

**Rezime**

U ovom radu se analiza pet brzorastućih IT kompanija iz Bosne i Hercegovine kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri i na koji način se u njima primjenjuje inovativni stil vođenja – ambidextrous leadership. Ovaj stil liderstva podrazumijeva istovremeno poticanje radikalnih i inkrementalnih inovacija u jednom preduzeću. Budući da inovacije predstavljaju jedan od najvažnijih faktora brzog rasta preduzeća, za očekivati je da se u brzorastućim preduzećima gazelama, nađu menadžeri koji primjenjuju ambidextrous leadership kao stil vođenja. Polazi se od nalaza prethodnih istraživanja da kompetencije menadžera, kognitivna kompleksnost i fleksibilnost ponašanja omogućavaju menadžerima da primjene ambidextrous leadership kao stil liderstva u svom radu. Nalazi ovog rada ukazuju da je ambidextrous leadership prisutan u brzorastućim preduzećima gazelama u Bosni i Hercegovini.

**Ključne riječi:** ambidextrous leadership, brzorastuća preduzeća gazela, inovacija, IT industrija

**Summary**

This thesis analyzes five high-growth IT companies in Bosnia-Herzegovina in order to determine the extent and way in which they apply ambidextrous leadership as innovative leadership style. This leadership style involves simultaneous encouraging and balancing both radical and incremental innovations in a company. Innovation is one of the most important factors of the high growth. Therefore, it is expected that high-growth companies called 'gazelles' are managed by managers who apply ambidextrous leadership style. The thesis builds upon findings of previous researches which suggest that competences like cognitive complexity and behavioral flexibility allow managers to apply ambidextrous leadership. Findings of the thesis suggest that the ambidextrous leadership is present in high-growth companies 'gazelles' in Bosnia and Herzegovina.

**Key words:** ambidextrous leadership, high-growth companies 'gazelles', innovation, IT industry

**Sadržaj**

UVOD .....	1
Specifičnosti problema istraživanja .....	1
Predmet i cilj istraživanja .....	2
Istraživačka pitanja i hipoteze .....	3
Metodologija istraživanja .....	3
<b>1. Pregled ranijih istraživanja .....</b>	<b>5</b>
1.1. Brzorastuća preduzeća – „gazele“ .....	5
1.2. Novi stilovi vođenja .....	8
<b>2. Teorijski koncept istraživanja .....</b>	<b>13</b>
2.1. Inoviranje kao faktor rasta brzorastućih preduzeća „gazela“ .....	13
2.2. Koncept ambidextrous leadershipa - novog stila vođenja u preduzećima „gazelama“ .....	15
2.2.1. Ponašanja menadžera koja potiču aktivnosti istraživanja u preduzeću .....	17
2.2.2. Ponašanja menadžera koja potiču iskorisćavanje resursa i mogućnosti u preduzeću .....	18
2.2.3. Kompetencije koje menadžerima omogućavaju primjenu ambidextrous leadershipa .....	19
<b>3. Metodologija empirijskog istraživanja .....</b>	<b>22</b>
3.1. Opis korištenih istraživačkih metoda .....	22
3.2. Planirani uzorak – odabir slučajeva .....	24
3.3. Instrument istraživanja i prikupljanje podataka .....	27
3.4. Analiza podataka .....	29
<b>4. Empirijsko istraživanje primjenom višestruke studije slučajeva u brzorastućim IT preduzećima iz Bosne i Hercegovine .....</b>	<b>32</b>
4.1. Studija pojedinačnih slučajeva brzorastućih IT preduzeća iz Bosne i Hercegovine .....	32
4.1.1. „Gazela 1“ .....	32
4.1.2. „Gazela 2“ .....	36
4.1.3. „Gazela 3“ .....	45
4.1.4. „Gazela 4“ .....	51
4.1.5. „Gazela 5“ .....	57
4.2. Unakrsna analiza brzorastućih IT preduzeća iz Bosne i Hercegovine po pomoćnim hipotezama .....	61
4.2.1. Ponašanja koja iskazuju menadžeri preduzeća „gazela“, a koja potiču aktivnosti iskorisćavanja postojećih resursa .....	61
4.2.2. Ponašanja koja iskazuju menadžeri preduzeća „gazela“, a koja potiču aktivnosti istraživanja novih resursa .....	66
4.2.3. Načini na koje vlastite kompetencije menadžeru omogućavaju primjenu ambidextrous leadershipa .....	71
4.2.4. Zastupljenost ambidextrous leadershipa, kao novog koncepta vođenja u preduzećima „gazelama“ .....	73
4.3. Diskusija .....	75
<b>5. Zaključna razmatranja .....</b>	<b>82</b>

Literatura .....	84
Prilog 1 – Upitnik za intervju sa menadžerom .....	i
Prilog 2 – Upitnik za intervju sa zaposlenikom .....	iii
Prilog 3 – Transkripti intervjua i otvoreno kodiranje .....	v
Prilog 4 – Osno kodiranje .....	lviii



**HVALA NA PAŽNJI**