

# Životni ciklus organizacije uz primjer koncerna Agrokor

---

Starčević, Jelena

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:793524>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-29**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Jelena Starčević

**ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE  
UZ PRIMJER KONCERNA AGROKOR  
THE LIFE CYCLE OF THE ORGANIZATION  
ON THE EXAMPLE OF AGROKOR**

Završni rad

Gospić, 2017.



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

**ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE  
UZ PRIMJER KONCERNA AGROKOR**

**THE LIFE CYCLE OF THE ORGANIZATION  
ON THE EXAMPLE OF AGROKOR**

Završni rad

MENTOR:

dr.sc, Vlatka Ružić

STUDENT:

Jelena Starčević

MBS: 2962000616/13

Gospić, rujan 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 10.07. 2017.

## ZADATAK

za završni rad

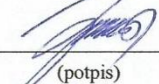
Pristupniku Jeleni Starčević MBS: 2962 000 616/13

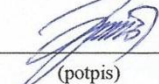
Studentu stručnog studija Ekonomika poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom  
Životni ciklus organizacije uz primjer koncerna Agrokora


Sadržaj zadatka :

- 1) Uvod
- 2) Općenito o životnom ciklusu organizacije
- 3) Karakteristike modela životnog ciklusa
- 4) Organizacijsko nazadovanje
- 5) O koncernu Agrokora i njegovom razvoju
- 6) Aktualno stanje Agrokora
- 7) Zaključak

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: Vlatka Ružić, dr.sc. zadano: 10.07.2017. ,   
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

Pročelnik odjela: Vlatka Ružić predati do: 30.09.2017. ,   
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

Student: Jelena Starčević primio zadatak: 10.07.2017. ,   
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## **IZJAVA**

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Životni ciklus organizacije uz primjer koncerna Agrokor, izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Vlatke Ružić.

Ime i prezime

Jelena Starčević

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Starčević', written in a cursive style.

## SAŽETAK

Modeli životnog ciklusa organizacije temelje se na pretpostavci da je živi organizam (poduzeće, organizacija), kao i ljudi, otvoreni sustav koji je pod utjecajem vremena i ostalih sustava u okolini. Iz toga proizlazi da svaka organizacija ima svoj nastanak, rast (pad) te starenje. Elementi kroz koje se prati razvoj poduzeća mogu biti: starost, veličina organizacije, stanje evolucije i revolucije, te stopa rasta gospodarske grane kojoj pripada organizacija. Svaka organizacija u svom životnom ciklusu nastaje kroz poduzetničku ideju. Osnivanjem i razradom poduzetničke ideje se organizacija rađa, širenjem poslovanja raste, odnosno živi, a nepravodobnim rješavanjem problema ulazi u krizu te se na kraju gasi, tj. umire ili odlazi u stečaj. Za organizacije su opasniji prelasci u više faze jer izazivaju velike probleme unutar nje. S pristupa uprave, vrlo je teško voditi poduzeće kroz sve faze njegovog rasta i razvoja. Drugim riječima, samo u rijetkim slučajevima ista uprava uspijeva voditi poduzeće kroz njegov razvoj, a da ne dođe u ozbiljnu krizu. Ulazak u novu fazu rasta obično je ulazak u krizu upravljanja koju treba na vrijeme primijetiti. Tema ovog rada su poznati modeli životnog ciklusa koji su objašnjeni kroz pojedine njihove faze, a kao primjer uzet je koncern Agrokor, s obzirom da se radi o tržišnom lideru kod kojeg je zbog loših poteza u poslovanju došlo do krizne situacije, kao i preuzimanja vođenja koncerna od strane izvanredne uprave.

**Ključne riječi:** organizacija, životni ciklus, faze, modeli, kriza, Agrokor.

## **SUMMARY**

The life cycle models of an organization are based on the assumption that a living organism (enterprise, organization) as well as humans is an open system influenced by time and other systems in the environment. It follows that each organization has its own emergence, growth (decline) and aging. The elements that follow the development of a company can be: age, organization size, state of evolution and revolution, and the rate of growth of the business branch to which the organization belongs. Every organization in their life cycle is born through an entrepreneurial idea. By creating and developing an entrepreneurial idea, the organization is born, by expanding its business, it grows and lives, and with untimely problem solving, the problem enters the crisis and eventually disappears, ie it dies or goes bankrupt. Organizations are more dangerous to switch to multiple phases because they cause great problems within it. With access to management, it is very difficult to lead the company through all stages of its growth and development. In other words, only in rare cases the same management manages to run the enterprise through its development, not to come to a serious crisis. Entering a new phase of growth is usually an entry into the management crisis that needs to be noticeable in time. The topic of this paper is known life cycle models explained through their particular phases, and as an example, the Agrokor Group was taken into account, since it is a market leader who has experienced a crisis situation due to bad business moves as well as taking over the management of the company by the extraordinary administration.

**Key words:** organization, life cycle, phases, models, crisis, Agrokor.



## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. PROBLEM I PRDMET ZAVRŠNOG RADA .....	1
1.2. CILJ I SVRHA ZAVRŠNOG RADA .....	2
1.3. STRUKTURA RADA .....	2
2. ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE .....	3
2.1. POKAZATELJI RASTA I RAZVOJA .....	4
3. KARAKTERISTIKE MODELA ŽIVOTNOG CIKLUSA .....	5
3.1. MODEL PREMA DOWNSU, LIPPITTU I SCHMIDTU .....	5
3.2. MODEL ŽIVOTNOG CIKLUSA PO KATZU I KAHNU .....	6
3.3. LYDENOV MODEL ŽIVOTNOG CIKLUSA .....	7
3.4. MODEL ŽIVOTNOG CIKLUSA PO QINNU I CAMERONU .....	7
3.5. GREINEROV MODEL ŽIVOTNOG CIKLUSA .....	12
3.6. MODEL ŽIVOTNOG CIKLUSA PO KIMBERLYU .....	14
3.7. ADIZESOV MODEL ŽIVOTNOG CIKLUSA .....	14
4. ORGANIZACIJSKO NAZADOVANJE .....	20
5. PRIKAZ KONCERNA AGROKOR .....	23
5.1. O IVICI TODORIĆU .....	25
5.2. ŽIVOTNI VIJEK AGROKORA KROZ FAZE .....	26
6. AKTUALNO STANJE AGROKORA .....	30
6.1. ZATEČENO STANJE – ČINJENICE I BROJKE .....	32
6.2. PROCJENE POTREBA ZA GOTOVINOM .....	33
6.3. UPRAVLJANJE LIKVIDNOŠĆU I REVIZIJA ODRŽIVOSTI .....	34
7. ZAKLJUČAK .....	35
POPIS LITERATURE .....	37
POPIS SLIKA .....	38
POPIS TABLICA .....	38

## **1. UVOD**

Svaka tvrtka ima svoju životnu krivulju rasta i razvoja, ako ju promatramo od njezina osnivanja ili od ključne točke njezina razvoja nadalje. To vrijedi i za ostale organizacije, proizvode pa tako i nas ljude kroz cijeli životni vijek. Možemo govoriti o životnim ciklusima tvrtki, koje su započele s vrlo malo ljudi i kroz desetljeća postale veliki poslovni sustavi s velikom dislociranom proizvodnjom, o onima koje su devedesetih godina prošloga stoljeća, u nastanku samostalne države, doživjele krizu u poslovanju, ali su je svladale i danas su u usponu. Također, postoji i velik broj primjera tvrtki koje su dugo vremena doživljavale stalni rast, a potom je uslijedila takva poslovna kriza koju nisu mogle prebroditi te su posljedice bile sanacija, stečajevi ili likvidacija. Naravno, postoje i one u stalnom rastu, koje postaju sve veće i po opsegu poslovanja, kapitalu, po broju zaposlenih, udjelu na svjetskom tržištu, nacionalnom i međunarodnom značenju itd. Prema zakonitostima rasta i razvoja tvrtki i ovakve tvrtke naravno mogu očekivati poslovnu krizu koja dovodi do zastoja rasta i nazadovanja. To se događa ako tvrtke ne prate svoj rast i ne primjenjuju strategije razvoja te druge mjere kojima će spriječiti to nazadovanje. Menadžment stoga mora pratiti krivulju rasta i razvoja tvrtke te pravom strategijom, projektima, godišnjim planovima poslovanja i drugim aktivnostima sprječavati zaustavljanje rasta i razvoja kako ne bi došlo do takvih poteškoća u poslovanju koje vode u stečaj.

### **1.1. PROBLEM I PREDMET ZAVRŠNOG RADA**

Predmet ovog završnog rada čini istraživanje različitih modela životnog ciklusa u organizacijama, te krize u pojedinim fazama koje treba svladati kako bi životni vijek potrajao što dulje, što je ujedno i cilj svake organizacije. Problem je upravo što taj cilj ne uspijevaju ostvariti sve organizacije, pa je tako smrt organizacije, odnosno bankrot, aktualna tema suvremenog poduzetništva. Predmet istraživanja čini i životni vijek vodećeg poduzeća na hrvatskom tržištu u djelatnostima proizvodnje i distribucije hrane i pića te maloprodaje – Agrokor, zatim kako njegovo trenutno stanje utječe na hrvatsko gospodarstvo, te koji se koraci poduzimaju za rješavanje postojećih problema.

## **1.2. CILJ I SVRHA ZAVRŠNOG RADA**

Cilj i svrha ovog završnog rada je upoznati se s funkcioniranjem organizacije, te fazama kroz koje ona prolazi od samog nastanka i uočiti na vrijeme do kakvih potencijalnih kriznih situacija može doći. Cilj svake organizacije je izbjeći krizne situacije ili ih u što kraćem vremenu prebroditi ako do njih dođe. Živimo u poduzetnički razvijenom vremenu, razvijenom privatnom sektoru, gdje svaki čovjek ponaosob ima mogućnost upustiti se u poslovne vode i pokrenuti vlastiti biznis, stoga je potrebno imati uvid u osnovne značajke rada tvrtke, faze koje ona prolazi kao i probleme s kojima se suočava. Cilj rada je prikazati upravo i jednu domaću kompaniju koja je vodeća u mnogim aspektima od proizvodnje i distribucije hrane i pića, te maloprodaje, a koja se istovremeno suočava s teškim problemima u poslovanju i promjeni vrhovnog vodstva. Cilj je prikazati kako i jedan tržišni lider, bez dobro unaprijed razrađenog plana, može doći do manjih ili većih poteškoća ili kriznih faza.

## **1.3. STRUKTURA RADA**

Rad se sastoji od sedam dijelova koji su povezani u logičke cjeline, a poglavljima prethodi sažetak s ključnim riječima na hrvatskom i engleskom jeziku.

Prvi dio rada čini uvod u kojemu su navedeni problem i predmet istraživanja, cilj i svrha, te struktura završnog rada.

Drugo se poglavlje odnosi na teorijsku obradu životnog ciklusa organizacije, gdje su navedeni poznatiji modeli, a dalje se razmatraju i pokazatelji rasta i razvoja.

Treći dio rada obuhvaća opisni dio, odnosno karakteristike svakog od navedenog modela životnog ciklusa, od kojih je svaki svrstan u zasebno potpoglavlje.

U četvrtom dijelu rada je u odnosu na faze životnog ciklusa, suprotno rastu i razvoju, opisano i organizacijsko nazadovanje.

U petom poglavlju dan je primjer organizacije koja odgovara temi, radi se o tržišnom lideru – koncernu Agrokor. Uz kratak prikaz koncerna, povijesti razvoja i podacima o njegovom osnivaču, izrađene su faze životnog vijeka sukladno dostupnim podacima.

U šestom dijelu rada, fokus je na aktualnom stanju Agrokor i zatečenim problemima, kao i planovima za rješavanjem istih, prema podacima mjesečnih izvješća izvanredne uprave.

U zadnjem dijelu, kao zaključku, navedene su spoznaje do kojih se došlo tijekom izrade ovog završnog rada.

## 2. ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE

Pojam životni ciklus organizacije veže se uz pojmove tradicija i starost organizacije. Što je duži životni ciklus organizacije, odnosno što je poduzeće starije, omogućuje da stvori dobar poslovni imidž te ostvari dobre poslovne rezultate. To što ima dugi životni vijek znači da su potrošači prepoznali kvalitetu te organizacije te im je to omogućilo održavanje na tržištu tijekom niza godina. Neki od poznatijih autora koji su kreirali modele životnog ciklusa organizacije su: [Žugaj, Šehanović i Cingula, 1999.]

- Anthony Downs, Gordon L. Lippitt, Warren H. Schmidt
- Daniel Katz i Robert L. Kahn
- Fremont James Lyden
- Robert E. Quinn i Kim Cameron
- Larry Greiner
- John R. Kimberly
- Ichak Adizes

Životni ciklus organizacije nastao je usporedbom društvenih sustava s prirodnim sustavima. Organizacije kao i živa bića rađaju se, rastu i sazrijevaju. No, dok za žive organizme poslije faze sazrijevanja slijedi umiranje, za organizacije ne vrijedi nužno to pravilo. Organizacije mogu izbjeći umiranje, odnosno gašenje, te djelovati na tržištu bez obzira na svoju starost. [Galetić, 2011.]

Dakle, promatrajući organizacije kroz povijest, uvidjelo se kako je njihovo djelovanje i ponašanje moguće predvidjeti pa tako i prikazati pomoću određenih faza razvoja ili nazadovanja, koje upravo čine životni ciklus. Svaka pojedina faza podrazumijeva provođenje raznih promjena i predstavljena je određenim organizacijskim karakteristikama, strukturnim rješenjima, specifičnim poslovnim procesima, a također i različitim stilovima vođenja. Važnost svake pojedine faze životnog ciklusa ogledava se u tome što predstavlja odraz trenutnog stanja unutar organizacije i njezinog odnosa s okolinom, kao i problema i promjena koje se odvijaju i koje su potrebne kako bi organizacija uopće mogla napredovati.

## 2.1. POKAZATELJI RASTA I RAZVOJA

Tvrtka u svom životnom ciklusu izvodi različite projekte, koji su posljedica strategije, a ujedno posluje prema redovnim godišnjim planovima. Riječ je o projektima rasta i razvoja. Ako je odabrana i postavljena dobra strategija, ako su projekti dobro odabrani i izvedeni, do smanjenja rasta i kulminacije rasta, u pravilu, ne može doći; iznimka su jedino iznenadne krize (rat, elementarne nepogode, nepredvidivo udruživanje konkurencije itd.). Stoga su iznimno važne prave poslovne i strateške odluke, koje moraju uvažavati obilježja sadašnjeg poslovanja i buduće utjecaje strateških kriza te sve nove unutarnje i vanjske činitelje, među kojima, prije svega, konkurenciju. Prema tome, životni ciklus tvrtke promatramo kroz pokazatelje rasta i razvoja. Riječ je o pokazateljima koji nam omogućuju i uspoređivanje s drugima, prije svega konkurentskim tvrtkama, a pokazatelji rasta mogu biti: [Hauc, 2007.]

- ostvareni prihod,
- dobit,
- financijska sredstva koja možemo ulagati u razvoj,
- ostvareni prihod i dobit po zaposlenome,
- ostvarena dodatna vrijednost po zaposlenome,
- tržišni udjeli i slično.

Pokazatelji razvoja pak, nasuprot pokazateljima rasta, ukazuju na sposobnost tvrtke da ostvari potrebne uvjete za strateški planirani rast, koji mogu biti: [Hauc, 2007.]

- razina znanja i osposobljenost,
- organiziranost,
- inventivnost,
- informatiziranost,
- poduzetništvo,
- visoka organizacijska kultura i slično.

Postignuća se prema ovim pokazateljima teže mjere, jer je razvoj kvalitativni pokazatelj, a pokazatelji rasta se izražavaju kvantitativnim podacima. Treba naglasiti kako je poznavanje modela životnog ciklusa važno zbog prepoznavanja normalnih i polaznih problema rasta i razvoja poduzeća u odnosu na patološke probleme.

### **3. KARAKTERISTIKE MODELA ŽIVOTNOG CIKLUSA**

Svaki je pojedini model životnog ciklusa određen različitim karakteristikama, jedinstvenim ili vrlo sličnim rješenjima određene problematike, specifičnim poslovnim procesima te drugačijim stilom vođenja. Ključna stavka za učinkovitost i kvalitetno upravljanje je poznavanje dinamike faze u kojoj se organizacija nalazi, kao i donošenje rješenja koje će pridonijeti ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Kako poduzeće raste, tako ono prolazi kroz različite faze koje će biti navedene u već spomenutim modelima.

#### **3.1. Model prema Downs, Lippittu i Schmidtu**

Anthony Downs je ispitivao životni ciklus državnih ureda i sugerirao da postoje tri temeljne faze rasta i razvoja ovih administrativnih organizacija. Prvu fazu – nastanak, označava borba za odgovarajuću autonomiju i zatim stabilizacija resursa, te ostvarivanje legitimnosti u odnosu na vanjsku okolinu. U drugoj fazi – nagli rast, dolazi do žurnog rasta u kojoj je naglasak na važnost inovacije i ekspanzije organizacije. Treća faza je faza usporavanja. U njoj se javlja povećanje obujma i kompleksnosti, smanjenje fleksibilnosti, formalizacija strukture i slično. Ukratko, Downsov model promatra državnu upravu kako raste od uspostavljanja zakonitosti, preko inovativnosti i širenja, konačno do formalizacije i kontrole. Gordon L. Lippitt i Warren H. Schmidt razvili su jedan od najranijih modela životnog ciklusa u privatnom sektoru (poduzetništvu). Oni također pišu o tri faze životnoga ciklusa organizacije. To su rađanje, mladost i zrelost. U fazi rađanja glavnu ulogu ima jedan čovjek, kratkoročno planiranje, orijentacija na opstanak, povećanje povjerenja među zaposlenima i slično. Fazu mladosti označava stabilnost, timsko odlučivanje, pružanje usluga, uspješnost i sustavna kontrola određenih potreba tržišta i društava, kako bi zrelost bila usmjerena na postizanje jedinstvenosti i prilagođavanje širenja područja djelovanja. [Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004.].

Znanstvena istraživanja s područja razvoja modela životnih ciklusa poduzeća započinju upravo modelima Downsa koji je proučavao ustanove te Lippitta i Schmidta koji su u isto vrijeme razvili model u privatnom sektoru. Vidljivo je da se spomenuti modeli nadovezuju i nadopunjuju, odnosno da se nisu razvijali nezavisno jedan od drugoga, ali su ipak svaki za sebe zasebni jer je i svaki autor nadograđivao prethodni model sukladno svojim istraživanjima.

### **3.2. Model životnog ciklusa po Katzu i Kahnu**

Daniel Katz i Robert L. Kahn su 1978. konstruirali model organizacije kao otvorenog sustava. Organizaciju promatraju kao niz događaja pretvoren u kvazi-objekt. Niz događaja obuhvaća unošenje određenih elemenata iz okoline, proces njihove obrade i iznošenje proizvoda u okolinu, pri čemu organizacija treba neki višak da bi se kao proces mogla održati. Podjela životnog ciklusa po imenovanim autorima može se prikazati ovako: [Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004.]

- Faza jednostavnoga sustava,
- Faza stabilne organizacije,
- Faza potpomognute strukture.

U prvoj je fazi riječ o sustavu u kojem se ostvaruje kooperacija odgovarajućih napora koja je temeljna na očekivanjima i zajedničkim potrebama članova organizacije. U drugoj je fazi organizacija orijentirana na sustav koordinacije i formalizacije, na autoritet, neformalnu strukturu i održavanje sustava. U trećoj fazi organizacija stvara određene adaptivne sustave i mehanizme koji joj nude model životnoga ciklusa organizacije s ovim fazama, te omogućavaju da uspješno djeluje u određenoj okolini.

Ovaj se princip odnosi na to da se u početku postavljaju neki prvobitni uvjeti po kojima će organizacija kratkoročno raditi u suodnosu s članovima te iste organizacije. Dalje, organizacija se polako počinje formalizirati, odnosno počinju se definirati pravila po kojima će djelovati ta organizacija. Primjerice, mora se jasno postaviti hijerarhija odgovornosti po kojoj će djelovati, moraju se postaviti pravila oko investiranja i dovođena ulagača ako je to potrebno, potpisati kolektivni ugovori s radnicima i dogovoriti se o njihovim pravima kao i još mnoga druga pravila. Na kraju tog procesa se finaliziraju sve stavke te se počinje s ozbiljnim radom.

### **3.3. Lydenov model životnog ciklusa**

Fremont James Lyden piše o četiri faze razvoja organizacije: U fazi jedan organizacija se nastoji adaptirati zahtjevima vanjskih uvjeta. U fazi dva ona stavlja naglasak na potrebe za odgovarajućim resursima. Važnost ostvarivanja planiranih ciljeva naglašava se u fazi tri, a u fazi četiri naglasak je na održavanju i institucionalizaciji. Ovdje vidimo minimalnu razliku u odnosu na prethodne autore po tome što je ovdje u prvoj fazi organizacija podložna vanjskim utjecajima. To se odnosi na tržište na koje je usmjerena organizacija, zatim kako će njihov proizvod primiti određena skupina potrošača te koliki profit ili gubitke će imati u početnoj fazi. [Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004.]

Prema Lydenu se poduzeća moraju usmjeriti na različite probleme u poslovanju, u različitim stadijima razvoja kao što su prilagodba okolini, nabavka kapitala i izvora, ostvarenje ciljeva i održavanje strukture. Razvoj i napredak kreću se od inovacije do stabilnosti i institucionalizacije.

### **3.4. Model životnog ciklusa po Quinnu i Cameronu**

Robert. E. Quinn i Kim Cameron su 1983. godine razradili modele koji tipično prate promjene opisane unutar poduzeća prema unaprijed zadanoj shemi koja može biti opisana kao razvojna faza. Ove su faze uzastopne u prirodi, događaju se eksponencijalnom progresijom koju nije lako preokrenuti i uključuju širok spektar poduzetničkih aktivnosti i struktura. Formirali su integrativni model životnog ciklusa organizacije kojeg dijelimo na četiri faze kako slijedi: [Sikavica, Novak, 2011.]

- Poduzetnička faza (faza izgradnje),
- Faza kolektivnoga duha (faza rasta),
- Faza formalizacije (faza diferencijacije),
- Faza elaboracije (faza konsolidacije ili usavršavanja).

Sve četiri faze imaju svoje značajke: U svakoj od njih prijeti opasnost od krize. Poduzeće mora prebroditi krize, jer ako to ne uspije, njegov životni vijek završava.



Dugovječna se poduzeća razlikuju od onih brojnih poduzeća, čiji je životni vijek bio vrlo kratak, po tome što su uspješno izbjegavale krize, a ako su i zapala u krizu, bila su sposobna svladati ih. U prvoj, poduzetničkoj fazi se definira što poduzeće želi i koji su ciljevi koje želi ostvariti. U toj je fazi određena svrha postojanja organizacije. Poduzetnička faza je faza nastanka poduzeća, kada se definira proizvod koji će se proizvoditi ili usluga koja će se pružati, te poduzeće traži tržišnu nišu i izvor svoje prednosti. Ovdje je organizacija fleksibilna, nije određena organizacijska struktura, a vlasnik organizacije je ujedno i menadžer. Fazu karakterizira mali broj zaposlenih koji su najčešće tehnički ili poduzetnički usmjereni i zauzimaju menadžerske pozicije, ali im nedostaju znanja i vještine za obavljanje tog posla. No, kako organizacija raste, javlja se potreba za zapošljavanjem novih zaposlenika, koji nisu tako visoko motivirani i nisu privrženi organizaciji. U poduzetničkoj fazi nisu definirani menadžerski sustavi ni procesi što nerijetko dovodi do krize vođenja, te se javlja potreba za pronalaskom menadžera s potrebnim znanjima i vještinama za uvođenje novih poslovnih metoda i tehnika upravljanja. Kako poduzeće raste, javlja se potreba za uvođenjem profesionalnog rukovodstva. [Galetić, 2011.]

Sljedeća je faza kolektivnog duha, a naziva se još i faza rasta jer u njoj dolazi do značajnog rasta organizacije. U ovoj fazi dolazi do određene formalizacije i specijalizacije unutar organizacije, formiraju se nove organizacijske jedinice i uvodi se funkcijska organizacijska struktura, usvaja se sustav nagrađivanja, proračun i radni standardi. Fazu kolektivnog duha karakterizira visoka kohezija unutar organizacije, izniman kolektivni duh, osjećaj zajedništva i kooperacija među članovima te njihova povezanost s organizacijom. S obzirom da poslovanje organizacije raste, vrhovno rukovodstvo ne može voditi računa o svim organizacijskim jedinicama te se javlja delegiranje poslova. [Galetić, 2011.]

Bitno je prepoznati da organizacije ne moraju nužno ići u sljedeću fazu životnog ciklusa, već se mogu zadržati i u trenutnoj fazi. Ipak, kod rasta i razvoja, organizacija je u svakoj fazi suočena s određenom krizom upravljanja. Uslijed nastanka krize, moguće je i povratak u prethodnu fazu, ukoliko ona nudi prikladno organizacijsko rješenje.

U fazi formalizacije poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organizaciju, tako se kroz formalizaciju organizacija sve više birokratizira. Komunikacija se odvija kroz formalne kanale. Vrhovno se rukovodstvo sve više fokusira na strateška pitanja i planiranje, dok sve operativne poslove obavljaju menadžeri na srednjoj razini menadžmenta. Kriza do koje dolazi u ovoj fazi vezana je za gušenje inicijative menadžera na srednjoj razini. [Sikavica, Novak, 2011.]

U fazi elaboracije birokracija doseže svoje granice. Menadžeri uče kako raditi u birokratskim uvjetima. Organizacija je podijeljena na veliki broj područja djelatnosti kako bi na taj način iskoristila prednosti malih organizacija. U ovoj fazi razvoja neobično je važan njezin status i njezina reputacija. Kriza do koje dolazi u ovoj fazi javlja se kao potreba za revitalizacijom. Ta se potreba javlja u poduzećima svakih 15-20 godina. U procesu revitalizacije organizacija provodi i proces inoviranja. U ovoj se fazi obično mijenja i vrhovno rukovodstvo jer se smatra da je taj kadar dao do tada najviše što je mogao. Poduzeća koja se ne uspiju revitalizirati obično propadaju. [Galetić, 2011.]

Uzrok pojavi poslovnih kriza uvijek je strateška kriza koja, u pravilu, nastupa mnogo prije – kada tvrtka dođe u fazu smanjenja rasta. Stoga značajnu ulogu u svladavanju kriza imaju upravo projekti i planovi za razvoj organizacija.

U tablici koja slijedi prikazane su karakteristike, struktura, proizvodi ili usluge te inovacije u svakoj fazi životnog ciklusa organizacije.

**Tablica 1.:** Karakteristike organizacije u pojedinim fazama organizacije

<b>Faza razvoja poduzeća</b>	<b>Poduzetnička faza (faza izgradnje)</b>	<b>Faza kolektivnog duha (faza rasta)</b>	<b>Faza formalizacije (faza diferencijacije)</b>	<b>Faza elaboracije (faza konsolidacije)</b>
<b>Karakteristike</b>	Nebirokratska	Predbirokratska	Birokratska	Vrlo birokratska
<b>Struktura</b>	Neformalna	Većinom formalna	Formalna	Timski rad nasuprot birokraciji
<b>Proizvodi ili usluge</b>	Jedan proizvod ili usluga	Glavni proizvod ili usluga s nekim varijacijama	Linija proizvoda ili usluga (komplementarni proizvodi)	Puno proizvoda ili usluga
<b>Inovacije</b>	Vlasnik – menadžer	Zaposleni i menadžeri	Posebne inovativne skupine	Istraživanje i razvoj
<b>cilj</b>	Preživjeti	Rast i razvoj	Unutarnja stabilnost i tržišna ekspanzija	Reputacija kompletne organizacije
<b>Stil vrhovnog vrhovodstva</b>	Individualistički, poduzetnički	Karizmatički, davanje uputa	Delegatski s kontrolom	Timski pristup, napad na birokraciju

[Izvor: Žugaj, Šehanović i Cingula, 1999.]

U tablici 1. se može vidjeti kako svaka faza životnog ciklusa ima svoja obilježja koja su vrlo različita. Te se razlike mogu vidjeti horizontalno, na temelju pojedinih obilježja organizacije, ali i vertikalno, po pojedinim fazama životnog ciklusa. Također, treba naglasiti da je svaka sljedeća faza rezultat prethodne faze i pokretač iduće. Međutim, faze nisu jasno odijeljene jer trag jedne faze ostaje i prilikom provođenja promjena i uvođenja novih pristupa.

Slika 1.: Krivulja životnog ciklusa organizacije po Quinnu i Cameronu



[Izvor: Žugaj, Šehanović i Cingula, 1999.]

Za organizaciju nije tipično da kroz cijeli životni ciklus ima uvijek jedinstvenu organizacijsku strukturu ili određene karakteristike, nego se razvojem organizacije mijenja njezina struktura, način vođenja, karakteristike organizacije i proizvoda koje ona proizvodi. Tržište je promjenjivo i nestalno, postoji stalna potreba za novitetima u tehnologiji i inovacijama, te se organizacije moraju prilagođavati tim promjenama ukoliko žele opstati na tržištu. Svaka organizacija započinje poslovanje kao malo poduzeće, struktura je neformalna, mali broj zaposlenih te je u početnoj fazi jedini cilj preživjeti i opstati na tržištu. S rastom, organizacija postaje formalna, zapošljava se odgovarajući kadar te raste i proizvodnja.

### 3.5. Greinerov model životnog ciklusa

Larry Greiner je 1972. godine prikazao model tipičnog obrasca razvoja s kojim se suočavaju sve organizacije. On smatra da sve organizacije, ako žele ostvariti prihvatljiv nivo djelotvornosti, moraju proći kroz određen broj faza. Greiner opisuje pet faza od kojih svaka završava krizom. Kako bi prešla u višu fazu razvoja, organizacija mora proći kroz krizu, a te faze i s njima povezane krize su: [Greiner, 1998.]

- Kreativnost
- Usmjeravanje
- Delegiranje
- Koordinacija
- Suradnja

Rast kroz kreativnost – u ranim fazama života dok je organizacija još mala i ima jednostavnu strukturu, organizacija raste kroz kreativne aktivnosti malih vještih timova. Međutim, nakon nekog vremena, ona se suočava s krizom vodstva. S rastom organizacije postaje nemoguće upravljanje na osoban i neformalan način.

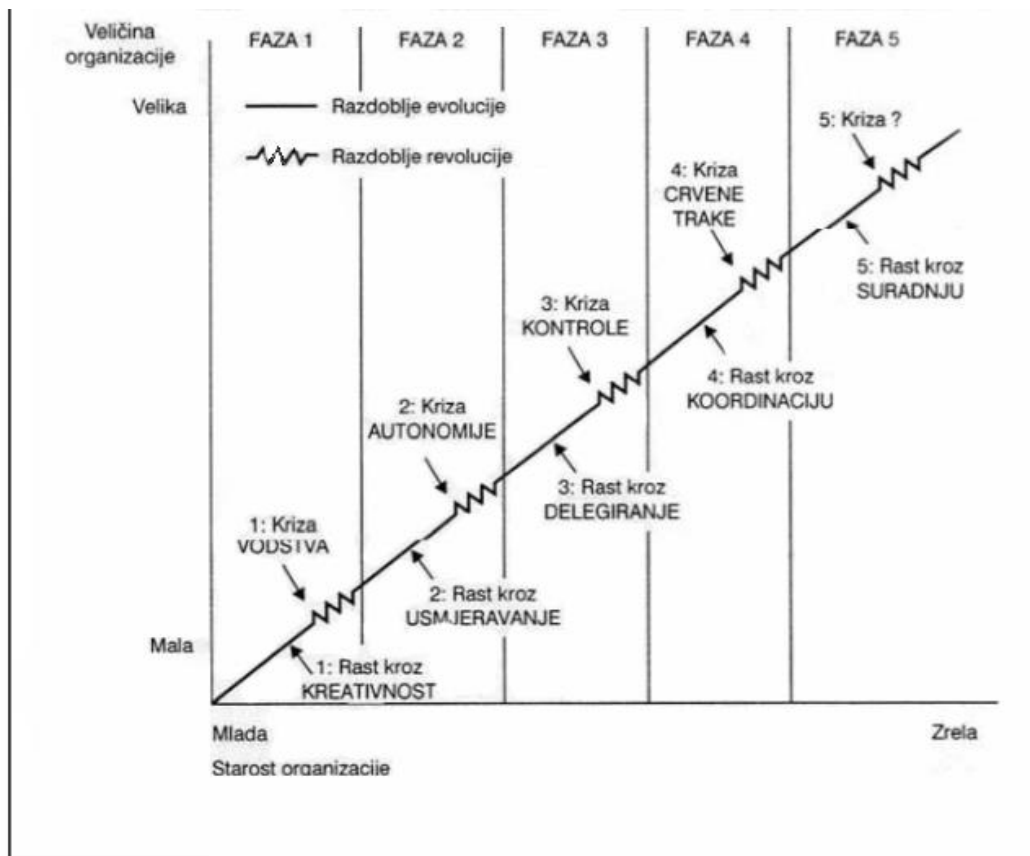
Rast kroz usmjeravanje – ako je kriza vodstva uspješno razriješena kroz profesionalizaciju menadžmenta, specijalizaciju njegovih funkcija i utemeljenje formalnih sustava, organizacija nastavlja rasti na način koji se određuje u njezinu središtu. To vodi krizi autonomije. Organizacija postaje sve veća, zaposleni se osjećaju sputani hijerarhijom, a vrh ima sve više teškoća u održavanju daljnje kontrole.

Rast kroz delegiranje – ako se kroz primjene formalnih struktura i decentralizaciju, uspješno razriješi kriza autonomije, tada se rast nastavlja kroz delegiranje. To dovodi do krize kontrole. Vrhovno vodstvo osjeća gubitak kontrole, a odjeli organizacije razvijaju parohijalan stav.

Rast kroz koordinaciju – ako se kriza kontrole uspješno riješi uvođenjem sustava koji donose veću koordinaciju i kooperaciju, rast kompanije se nastavlja. Kompanija postaje sve veća i složenija, te dolazi do pojave krize birokracije.

Rast kroz suradnju – kriza birokracije je razriješena snažnom međusobnom suradnjom i kontrolom pomoću zajedničke kulture, umjesto formalnih kontrola.

**Slika 2.:** Greinerov model strateških promjena



[Izvor: Greiner, 1998.]

Prema Greinerovom opisu faza životnog ciklusa možemo zaključiti da je u fazi kreativnosti poduzeće orijentirano na proizvodnju i neformalno komuniciranje, dok je u fazi usmjerenosti najizraženije uspostavljanje funkcionalne strukture. U fazi delegiranja se odgovarajuće odluke delegiraju nižem menadžmentu, a u fazi koordinacije dolazi do pojave novih sustava planiranja. U posljednjoj fazi suradnje, možemo reći da organizacija svoj rad oslanja na specifične timove, spontanost u upravljanju, samodisciplinu i slično.

### **3.6. Model životnog ciklusa po Kimberlyu**

John R. Kimberly je govorio o četiri faze životnog ciklusa organizacije: Prva faza, po njegovom mišljenju, ima dvije temeljne značajke: marshallijanske resurse i stvaralačku ideologiju. U drugoj fazi organizacija nastoji osigurati potporu vanjske okoline i donošenje čestih i diskretnih odluka. U trećoj fazi organizacija formulira identitet, razvija se sustav kolektivnog djelovanja, kolektivne odgovornosti i teži što uspješnije ostvariti vlastitu misiju. Formaliziranu strukturu, definirana pravila i poslovne politike, stabilizirane vanjske veze, internu konkurenciju i konzervativne tendencije organizacija ima u institucionalizaciji ili četvrtoj fazi. [Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004.]. Treba napomenuti kako se prva faza odvija prije nego je organizacija zapravo započela s radom, a taj stadij bi trebao obuhvatiti formiranje ideologije i potragu za izvorima financiranja.

### **3.7. Adizesov model životnog ciklusa**

Ichak Adizes, poznati znanstvenik i teoretičar menadžmenta i organizacijske terapije poduzeća, u svojim je istraživanjima (1979.) objavio način razvoja poduzeća kroz faze zbog promjena u težnjama. Ovo je jedini model koji je razvio stadije sazrijevanja i stadije opadanja, pri čemu tvrtka sazrijeva od začetka do zrelosti, a opada od zrelosti do „smrti”. Po Adizesu, prema kraju organizacije dovode pretjerana usmjerenost na stabilnost, administraciju, pravila i procedure. Njegove faze organizacije su opisima najsličnije ljudskom životu. Daljnja Adizesova istraživanja ukazuju kako se rast i starenje očituju u odnosu fleksibilnosti (ovlaštenja) i kontroliranosti (odgovornosti) unutar poduzeća. Poduzeća su na početku poslovanja jako fleksibilna, odnosno zaposlenici imaju veća ovlaštenja, ali ne mogu uvijek kontrolirati (manja je odgovornost uprave). Kako poduzeće sazrijeva mogućnost kontrole raste, a fleksibilnost opada što se osjeća u zrelijim fazama poslovanja. Važno je napomenuti kako veličina i vrijeme nisu uzroci starenja poduzeća. Pod pojmom „mlado poduzeće” podrazumijeva se poduzeće koje se može relativno lako promijeniti, ali je teško predvidjeti buduće događaje zbog niskog stupnja kontrole. Termin „stari” označava poduzeće čije se ponašanje može kontrolirati, ali je nefleksibilno te je sklonost promjenama poduzeća mala. [Adizes, 2006.]

Po ovome možemo zaključiti da niti jedan sustav, bilo ljudski, poslovni ili tehnički, ne može istovremeno biti maksimalno fleksibilan i s maksimalnom sposobnosti održavati kontrolu nad procesima.

Ichak Adizes proširio je životni ciklus poduzeća na sljedećih 10 faza: [Adizes, 2006.]

- Udvaranje
- Doba povoja
- Divlje godine (go-go faza)
- Adolescencija
- Top-forma
- Kasna top-forma
- Aristokracija
- Rana birokracija
- Birokracija
- Smrt

Stvaranju organizacije prethodi faza udvaranja koja ujedno predstavlja prvu fazu životnog ciklusa u kojoj organizacija zapravo još ne postoji, odnosno nema opipljivu vrijednost. Tijekom ove faze potencijalni osnivači moraju identificirati potrebe za pokretanje nove organizacije i izgraditi posvećenost nužnu za zadovoljenje tih potreba. Nužno je definirati ciljeve, tj. odgovoriti na pitanje što se želi postići, te definirati kako i tko će to ostvariti. Moguće je da osnivač već u prvoj fazi naiđe na poteškoće zbog kojih dolazi do odustajanja od ideje.

Ako se osnivači odluče na rizik, nastavlja se daljnji razvoj ideje i organizacija ulazi u drugu fazu – doba povoja, u kojoj se proizvod testira, nadograđuje, unapređuje, a organizacija se priprema za proizvodnju i plasman proizvoda na tržište. U ovoj fazi organizacija je iznimno fleksibilna te je prisiljena brzo reagirati na svaku prigodu i biti stalno spremna na akciju. S druge strane, organizacija u doba povoja gotovo da i nema uspostavljenih sustava, razrađenih postupaka ili budžeta, a također ne postoji ni hijerarhija, budući da je visoko centralizirana. Glavni je cilj organizaciju učiniti funkcionalnom, pa je slijed toga smanjivanje uloge poduzetnika i uvođenje uloge postizanja rezultata. Nedovoljan priljev novčanih sredstava, ali i gubitak posvećenosti osnivača, glavni su problemi koji se mogu pojaviti u ovoj fazi.



Tek u trenutku stabilizacije novčanih i ostalih poslova, organizacija je spremna za prelazak u sljedeću fazu životnog ciklusa – fazu divljih godina (go-go fazu) u kojoj se u potpunosti posvećuje pažnja tržištu i prodaji. Prelazeći iz doba povoja u go-go fazu, vizija organizacije širi se u panorame beskrajnih mogućnosti, a naglasak je i na novom razvijanju poduzetničke uloge, uz zadržavanje uloge postizanja rezultata. Prodaja se izjednačava s uspjehom, a menadžment ne izrađuje planove niti planira okruženje koje želi, već reagira na dano okruženje. Nedostatak ove faze je nepostojanje organizacijske strukture koja bi definirala uloge i podjelu zadataka, ne postoje menadžerski sustavi i procesi, niti razvijen sustav delegiranja i decentralizacije odlučivanja. U ovoj je fazi od izuzetne važnosti uvesti profesionalno rukovodstvo jer vođa ne uspijeva u samostalnom upravljanju organizacijom. Zadatak je prijelaz organizacije iz apsolutističke u ustavnu monarhiju, a rješenje leži u depersonalizaciji funkcije integriranja jer ju ne treba više nositi samo jedna osoba. Go-go organizacije koje nisu u stanju razviti administrativne sustave i institucionalizirati svoje vođenje upadaju u osnivačevu zamku koja vrlo lako može prerasti u obiteljsku zamku u slučaju da član obitelji preuzme posao na osnovi vlasništva i krvne veze, a ne na osnovi kompetencija i iskustva. [Adizes, 2006.]

U fazi adolescencije organizacija uvodi profesionalno rukovodstvo, delegiraju se ovlaštenja bez gubitka kontrole, te sukladno tome dolazi do promjene ciljeva. Novo rukovodstvo ima zadatak stvoriti sustav, redefinirati uloge i odgovornosti, osmisliti sustav nagrađivanja te institucionalizirati niz pravila i politika. U ovoj fazi, zbog potreba organizacije, pojavljuje se uloga administriranja na štetu uloge postizanja rezultata. I dalje je prisutna uloga poduzetništva, no ona je često u konfliktu s ulogom administriranja budući da se zbog svoje nefleksibilnosti i niza raznih pravila sputavaju poduzetničke ideje. Ovo je razlog zbog kojeg može doći do preranog starenja jer organizacija gubi svoju poduzetničku sastavnicu koja joj je davala fleksibilnost i pokretačku snagu. Međutim, stvaranjem učinkovitih administrativnih sustava i institucionalizacijom rukovođenja organizacija može nastaviti svoj razvoj i prijeći u sljedeću fazu razvoja, dakle u fazu fop-forme.

Upravo faza top-forme predstavlja optimalno stanje životnog ciklusa u kojem je organizacija postigla ravnotežu između svoje sposobnosti da drži svoje procese pod kontrolom i njezine fleksibilnosti. Autor razlikuje dvije faze top-forme: ranu i kasnu top-formu. U ranoj top-formi, odnosno mirnoj fazi rasta, organizacije imaju usklađenu viziju i vrijednost, a ciljevi su ujedinjeni s jasno definiranim prioritetima. Organizacija usavršava svoje procese integrirajući ih u funkcionalne sustave, te je orijentirana na postizanje rezultata. Puno energije ulaže se na očuvanje vrijednosti organizacijske kulture. Kontrolira se i njeguje kreativnost unutar organizacije, teži se porastu prodaje i dobiti, a uspjeh je predvidljiv. Bitno je naglasiti da top-forma ne znači dolazak na vrh jer je riječ o procesu, a ne o određenju. Glavni izazov, a ujedno i najveći problem organizacija u top-formi jest kako ostati u njoj. Kako vrijeme prolazi, kratkoročna efektivnost mjerena prodajom i dalje raste, kao i kratkoročna efikasnost mjerena profitabilnošću. No, dugoročna efektivnost i efikasnost se smanjuju. [Adizes, 2006.]

Organizacija ulazi u kasnu top-formu, odnosno u fazu stabilnosti. Iako se na krivulji i dalje uočava rast, njezina se sposobnost daljnjeg napredovanja smanjuje. U slučaju da organizacija ne akumulira novu snagu i izgubi svoj poduzetnički duh, brzina daljnjeg rasta će se smanjivati i na kraju će njezina vitalnost stagnirati na određenoj razini. Riječ je o kraju rasta i početku pada. Iako je organizacija u kasnoj top-formi i dalje dobro organizirana i usmjerena na postizanje rezultata, ipak sve češće do izražaja dolazi nedostatak poduzetničkih ideja budući da novi proizvodi predstavljaju samo modifikaciju postojećih. Naglašena je uloga integriranja kroz zajedništvo svih zaposlenih, a stabilna tržišna pozicija organizacije pruža osjećaj sigurnosti koji je na dugoročne staze sasvim neopravdan. U ovoj se fazi pojačava forma organizacije koja smanjuje njezinu fleksibilnost, što podrazumijeva ujedno i manju funkcionalnost.

Nakon top-forme kretanje duž linije životnog ciklusa je proces propadanja. Važno je uočiti da su u procesu rasta prijelazne točke lako uočljive za razliku od procesa starenja u kojemu prijelazna mjesta u neprestanom procesu sve većeg propadanja nije lako uočiti.

**Slika 3.:** Krivulja životnog ciklusa prema Adizesu



[Izvor: Adizes, 2006.]

Faza aristokracije – prijelaz u ovu fazu iz faze top-forme gotovo je neprimjetan. Opčinjena svojom prošlošću, organizacija je paralizirana i nesposobna za suočavanje s budućnošću. Postavljaju se uglavnom kratkoročni i prilično sigurni ciljevi jer organizacija više ne ovisi o vlastitim naporima i sposobnosti da izmjeni postojeće stanje. Vrlo je mali interes za rad, osvajanje novih proizvoda, tržišta i tehnologija, čime uloga postizanja rezultata i uloga poduzetništva imaju sve manju važnost u odnosu na uloge administriranja i integriranja. Proizvodni asortiman organizacije je zastario, no ne poduzimaju se nikakve aktivnosti kako bi se utjecalo na pozitivne promjene iako su svi upoznati sa situacijom i mogućim negativnim posljedicama. Profit se nastoji povećati najčešće povećanjem cijena, ali ne i smanjenjem troškova. Najlošija odluka organizacija u ovoj fazi je oslanjati se na vanjske činitelje očekujući da će se situacije u okruženju okrenuti njima u korist. [Adizes, 2006.]

Sljedeća faza starenja je rana birokracija u kojoj organizacija kontinuirano gubi udio na tržištu, prihodi i profit se sve više smanjuju, a poslovni rezultati sve su lošiji. Zatim organizacija postaje potpuno birokratizirana, te ulazi u fazu birokracije, koju karakterizira mnoštvo slabo funkcionalnih sustava. U ovoj fazi nitko ne pokazuje sklonost prema promjenama i želji da se nešto poduzme, pa samim time nema niti timskog rada, niti postizanja poslovnih rezultata. Ovakvim slijedom, organizacija ulazi u posljednju fazu – Smrt. Ova se faza pojavljuje kada više nitko nije posvećen organizaciji, ne postoji interes niti mogućnost upravljanja organizacijom, ne postoji interes za postizanjem rezultata niti poduzetničke ideje koje bi mogle preokrenuti situaciju unutar organizacije. Logičan slijed je prestanak djelovanja organizacije. [Adizes, 2006.]

Prolazeći kroz ovih deset ključnih faza Adizesovog životnog ciklusa, primjećujemo da sve organizacije imaju jedan zajednički cilj, a to je dosegnuti i zadržati se u top formi, budući da ona predstavlja optimalno stanje djelovanja organizacije.

## 4. ORGANIZACIJSKO NAZADOVANJE

Kod životnog ciklusa organizacije, osim faza rasta, postoji i faza organizacijskog nazadovanja. U toj fazi, kroz određeni vremenski period, dolazi do značajnog smanjenja organizacijskih resursa. Karakteristike faza u tom razdoblju su širok raspon organizacijskih procesa koji uzrokuju organizacijsku neefikasnost i smanjuju zadovoljstvo i odanost zaposlenika.

Tri su osnovna čimbenika koja uzrokuju organizacijsko nazadovanje: [Galetić, 2011.]

1. Organizacijska atrofija (starenje organizacije) – organizacije postaju neučinkovite i previše birokratizirane te njihova sposobnost prilagođavanja promjenama sve više slabi. Ova situacija se događa nakon dugog razdoblja uspjeha jer organizacije uzimaju uspjeh kao gotovu činjenicu, jer misle kada dođu do uspjeha da će se taj uspjeh sam održavati, odnosno ne prate novosti na tržištu, te dok oni miruju, konkurencija ih izbaci iz tržišne utakmice.

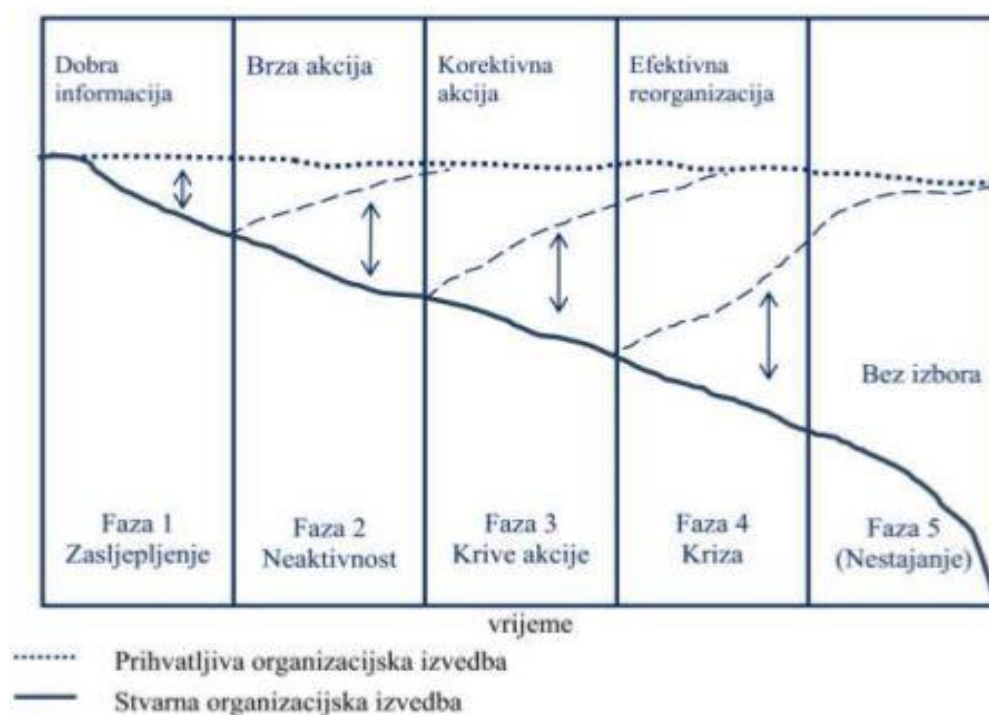
2. Ranjivost – pojam koji označava stratešku nesposobnost za napredovanje u vlastitom okruženju. Organizacija ne prepoznaje promjene na tržištu, potrebe kupaca te ne može definirati jasnu strategiju pomoću koje bi se lakše uklopila u svoje okruženje.

3. Nazadovanje konkurencije – treći je faktor koji utječe na nazadovanje organizacije, a odnosi se na smanjenu energiju i resurse koji su na raspolaganju organizaciji i tada organizacija ili treba smanjiti aktivnosti koje obavlja ili se treba prebaciti u drugu granu gospodarske aktivnosti. Ponekad okruženje postane oskudnije resursima, a povećana konkurencija za resursima istodobno dodatno ugrožava postojeće stanje organizacije na tržištu koje nisu učinkovito upravljale svojim rastom.

Nazadovanje može započeti i u ranim fazama postojanja organizacije ili u bilo kojoj drugoj fazi organizacijskog razvoja. Bitno je prepoznati i razlikovati nazadovanje organizacije od običnog prilagođavanja na promjene okoline. Veliki je problem što je teško predvidjeti gdje se poduzeće nalazi jer do trenutka kad je nazadovanje postalo očito, može biti vrlo teško preokrenuti silaznu putanju organizacije. Menadžerske akcije i odluke mogu preokrenuti organizaciju, poništiti nazadovanje i omogućiti oporavak u svakoj fazi, osim u posljednjoj, u kojoj nedostatak resursa sprječava oporavak.

Weitzel i Jonsson navode kako se organizacijsko nazadovanje događa u određenim stupnjevima te su identificirali faze i njihove karakteristike koje se odvijaju duž linije nazadovanja organizacije. Te faze predstavljaju progresiju organizacijskih problema, smanjenje stupnja potpore okoline te organizacijske posljedice. Težina i trajanja pojedine faze kao i posljedice iste ovisit će o pojedinoj organizaciji, njenim karakteristikama, no i u velikoj mjeri o relativnoj pristupačnosti okoline i o dostupnosti internih organizacijskih resursa. [Weitzel, Jonsson, 1989.]

**Slika 4.:** Weitzel i Jonsson model nazadovanja organizacije



[Izvor: Weitzel, Jonsson, 1989.]

Do organizacijskog nazadovanja dolazi postupno, te se, kao i životni ciklus organizacije, odvija u nekoliko faza: [Galetić, 2011.]

1. Faza zasljepljenja – organizacije ne prepoznaju unutarnje ni vanjske promjene koje mogu ugroziti njihovo poslovanje. Nedostatak uređenog sustava internog nadgledanja i informiranja potrebnog za mjerenje organizacijske učinkovitosti i uočavanje izvora potencijalnih organizacijskih kriza, najčešći je uzrok „sljepoće“. Stoga je u ovoj fazi glavni cilj organizacije spriječiti nazadovanje i održati princip rasta tako da se praćenje okoline pravilno ukomponira u središnje procese organizacije.

2. Faza neaktivnosti – iako menadžer prepoznaje znakove pogoršanja poslovanja (pad prodaje, smanjenje profita), on ništa ne poduzima kako bi se postojeće stanje popravilo. Budući da organizacija u fazi zaslijepljenosti nije shvatila da se nalazi u nevolji, njezino nazadovanje ju je dovelo u ovu fazu neaktivnosti, koja je odraz pogrešne interpretacije od strane menadžera, kao i njihovo vjerovanje da situacija održava kratkoročnu promjenu u okolini koju će organizacija ubrzo prevladati. Dakle, ovdje se povećava jaz između uspješne organizacijske izvedbe i stvarnog učinka, a rješenje se nazire u pravodobnoj i brzoj akciji menadžmenta kako bi se organizacija uskladila s okolinom te se zaustavilo nazadovanje. Potrebno je definirati kritična područja i probleme kako bi se razumjela razlika između sadašnjeg i poželjnog stanja.

3. Faza pogrešne akcije – ako se problemi u drugoj fazi potpuno ignoriraju, tada nastupa ova faza, te ukoliko se u ovoj fazi ne pronade pravo rješenje, slijedi organizacijski neuspjeh. Često se menadžeri boje da bi radikalna promjena mogla ugroziti način na koji organizacija funkcionira te time ugroziti cijelu organizaciju. Ova faza prema tome predstavlja najbolje vrijeme za velike promjene i preorijentaciju. Međutim, ako ne postoji jasan plan implementacije promjena i akcije, organizacije ne uspijevaju zaustaviti progres nazadovanja i organizacija ulazi u sljedeću fazu.

4. Faza krize – u ovoj se fazi organizacije moraju značajno preusmjeriti i revitalizirati ako žele izbjeći propast. Ovdje dolazi do radikalnih promjena u organizacijskoj strukturi, strategiji, te čak i u organizacijskoj kulturi. Unatoč iznimkama, gotovo sve organizacije u ovoj fazi, teže preokretu trenutne situacije, budući da interne organizacijske i socijalne posljedice nazadovanja postaju sveprisutne i snažne unutar organizacije.

5. Faza nestajanja – ukoliko naponi reorganizacije ne uspijevaju, dolazi do nestajanja organizacije i u toj fazi ne postoji mogućnost oporavka, već je jedina preostala mogućnost uspješno upravljanje njenim nestajanjem. Organizacija nema izbora nego osloboditi svoje preostale resurse ili likvidirati svoju imovinu te ući u postupak bankrota. Organizacijska smrt krajnji je ishod.

Potreba za upravljanjem organizacijskim nazadovanjem jednako je važna kao i potreba za upravljanjem organizacijskim rastom, s obzirom da su proces rasta i nazadovanja međusobno usko vezani. Zbog toga je izuzetno važno razumjeti pojam organizacijskog nazadovanja.

## 5. PRIKAZ KONCERNA AGROKOR

Koncern je najviši stupanj monopolističkog udruživanja. To je udruženje pravno samostalnih poduzeća koja su financijski podložna određenom zajedničkom vodstvu po kojem dobivaju i ime (primjerice Morganov koncern u SAD-u). Nastaje kupovanjem akcija raznih poduzeća, organiziranjem posebnih društava za sudjelovanja i financiranje, te sporazumima o zajednici interesa. Nerijetko koncerni obuhvaćaju poduzeća najrazličitijih grana industrije, banke, transportne organizacije te govorimo o vertikalnim koncernima. Uz vertikalne javljaju se, iako rjeđe, horizontalni koncerni kao udruženja poduzeća istog proizvodnog stupnja, izrađivanja, prerađivanja, te potrošnje. Općenito u koncernu se osobito jasno uočava srastanje industrijskog i bankarskog kapitala. [Internet, Poslovni dnevnik, raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/koncern-1426>, 10.08.2017.]

Koncern Agrokor je najveća privatna obiteljska kompanija u Hrvatskoj, a također jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi. Agrokor ima prihode od 54 milijardi kuna i gotovo 60.000 zaposlenih. Unutar koncerna, kojem su primarne djelatnosti proizvodnja i distribucija hrane i pića te maloprodaja, između ostalih posluju i najveći hrvatski proizvođač mineralne vode Jamnica, sladoleda Ledo, ulja, margarina i majoneze Zvijezda, najveća hrvatska mesna industrija PIK Vrbovec, zatim Belje – najveći poljoprivredno-industrijski kapacitet u Hrvatskoj, kao i vodeći maloprodajni lanci Konzum te poslovni sustavi Mercator. [Internet, Agrokor, raspoloživo na: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/>, 10.08.2017.].

Agrokor je od privatnog poduzeća 1995. godine postao koncernom upravo spajanjem i udruživanjem navedenih tvrtki.



Liderske pozicije Agrokorovih kompanija izražene su visokim tržišnim udjelima. Jamnica dakle, dominira tržištem mineralnih voda u Hrvatskoj, Konzum je najveći hrvatski maloprodajni lanac, a PIK Vrbovec mesna industrija u regiji. Osim kompanija iz Hrvatske, Agrokor koncern sastoji se i od kompanija iz regije pridruženih tijekom nekoliko proteklih godina; iz Bosne i Hercegovine su to Ledo Čitluk, Sarajevski kiseljak i Velpro Sarajevo, zatim Dijamant, Frikom i IDEA iz Srbije, te Ledo i Fonyodi iz Mađarske. [Internet, Agrokor, raspoloživo na: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/>, 12.08.2017.]

Strateški cilj koncerna je ojačati svoje vodeće pozicije u Hrvatskoj, usporedno sa stabilnim rastom udjela na inozemnom tržištu. Vođen takvom poslovnom politikom, Agrokor je iz godine u godinu povećavao i promet i dobit.

**Slika 5.:** Sjedište koncerna Agrokor, Cibonin toranj



Izvor: Internet, <http://hu-benedikt.hr/?p=92160>, [12.08.2017.]

## 5.1. O IVICU TODORIĆU

Ivica Todorić svoj je uspjeh započeo 1976. godine, kada je pokrenuo privatnu proizvodnju i trgovinu cvijećem, a taj je biznis u samo nekoliko godina razvio i proširio diljem tadašnje Jugoslavije, te na taj način postao jedan od uspješnijih i bogatijih poduzetnika u to vrijeme. Uz cvijeće, posao je proširio na trgovinu voćem i povrćem, a obzirom da je od početka ulagao u proizvodnju i distribuciju, njegova je kompanija Agrokor u 80-im godinama 20. stoljeća postala vodeće poduzeće u trgovini cvijećem. Tada je odlučio posao još proširiti i na neke druge grane, pa je počeo s uvozom i izvozom žitarica, uljarica, voća i povrća te 1989. godine registrirao svoju kompaniju Agrokor kao dioničko društvo čiji je 100%-tni vlasnik. Malo je poznato da je Todorić već u Jugoslaviji zaradio milijun maraka kojima je pomogao Tuđmanu u stvaranju Hrvatske, pa mu je naknadno Tuđman dao određene ustupke u gospodarstvu. Ivica Todorić je 20-ih bio vrlo blizak državnom vrhu, posebno predsjedniku Franji Tuđmanu, a prijatelj iz školskih dana bio mu je Nikica Valentić koji je od 1993. do 1995. bio predsjednik Vlade RH. Tih je godina i nesebično donirao fond "Za djecu Hrvatske" Ankice Tuđman.

Ivica Todorić glavni je strateg na čelu procesa restrukturiranja i razvoja Agrokor koncerna, uvijek idući u korak sa svjetskim kriterijima efikasnosti. Kao čovjek jasne vizije, visokih organizacijskih i rukovodećih sposobnosti, Todorić posebnu pažnju posvećuje izgradnji prepoznatljive korporacijske kulture. Uvijek ističući značajan doprinos svih djelatnika uspjehu koncerna, on velik dio svog vremena posvećuje kontaktima sa zaposlenicima Agrokora. Dao je velik doprinos njenu priznavanju u zemlji i inozemstvu kao relevantnog zastupnika interesa privatnog kapitala, napose u odnosima s Vladom i sindikatima. [Internet, raspoloživo na: <http://udarno.com/uspjeh-ivice-todorica/>, 14.08.2017.]

Osim navedenog, u neovisnom istraživanju vrijednosti intelektualnog kapitala zaposlenih, u kojem su ocjenjivane vodeće hrvatske kompanije, Agrokor je zauzeo vodeću poziciju. Također, Ivica Todorić jedan je od osnivača i prvi predsjednik Hrvatske udruge poslodavaca, osnovane 1993. godine.

## 5.2. ŽIVOTNI VIJEK AGROKORA KROZ FAZE

Promotrivši kronologiju povijesti koncerna Agrokor, svrstala bih njegov životni ciklus u nekoliko ključnih faza: [Izrada autora prema navedenim podacima – vlastiti izvor]

### 1. Faza – Nastanak i uvođenje u posao – razdoblje od 1976. do 1989. godine:

- Tvrtka započinje svoj vijek kao privatna tvrtka u vremenu nesklonom privatnom poduzetništvu, te se unatoč tome značajno razvija i broji više od 50 zaposlenih.
- Poslovanje se odnosi na proizvodnju cvijeća i cvjetnih sadnica, a grade se i prvi staklenici.
- Već sljedeće godine od osnivanja, Agrokor postaje tržišni lider u prometu cvijećem, a poslovanje se širi i novim programima: uvoz i izvoz žitarica, uljarica, voća i povrća.
- 1989. godine registrirano je dioničko društvo Agrokor, te se ulazi i u graditeljsku djelatnost.

### 2. Faza – Faza rasta i širenja na druge djelatnosti – razdoblje od 1989. do 2000. godine:

- Stječu se većinski vlasnički udjeli u Zvijezdi i DIP-u Turopolje, te u Jamnici i Agropreradi
- 1994. se stječu i većinski udjeli u Ledu, Konzumu, Silos-mlinovima, Bobisu i Solani Pag.
- 1995. godine je registriran Agrokor Koncern, te je izgrađen prvi Super Konzum.

### 3. Faza – Širenje poslovanja izvan Hrvatske – razdoblje od 2000. do 2009. godine:

- Poslovanje Agrokora u Hrvatskoj napreduje iz godine u godinu, te se puštaju korijeni i u susjednim zemljama: Bosni i Hercegovini, Srbiji, Mađarskoj...
- 2000. godine stječe se 97,4% dionica Sarajevskoj kiseljaka, i osniva se Ledo Čitluk (BiH). Također, odobren je kredit EBRD-a vrijedan 170 milijuna eura.
- 2003. Agrokora postaje vlasnikom 55,49% dionica Frikoma, te 51% kapitala TP DC Sarajevo.
- 2004. Agrokora postaje vlasnik dvije mađarske kompanije, punionice vode Fonyodi i tvornice sladoleda Baldauf (danas Ledo kft Mađarska), osim toga postaje i vlasnik 58,11% dionica porečke Agrolagune, te je kupljen stopostotni udio poduzeća Medijator, Dubrovnik. Otvorena je i prva prodavaonica u Bosni i Hercegovini, VelPro Rajlovac.
- 2005. godine u sastav Agrokora koncerna ulaze i Dijamant iz Zrenjanina, tvrtka IDEA iz Beograda, i stječe se većinski udio u PIK-u Vrbovec i Belje. Iste godine otvorena je prva u nizu Kozmo drogerija.
- 2006. Agrokora koncern i EBRD potpisuju Ugovor o ulaganju 110 milijuna eura u dionički kapital Agrokora, čime EBRD stječe udio od 8,33%. Također je potpisan i Ugovor o dugoročnom kreditu između Agrokora koncerna i organa Svjetske banke odgovornog za financiranje ulaganja u privatnom sektoru (IFC).
- Agrokora koncern uspješno je završio proces restrukturiranja i refinanciranja svog ukupnog duga kroz sindicirani kreditni aranžman nekoliko banaka.
- Što se tiče širenja na strana tržišta, treba napomenuti kako maloprodajni lanac Konzum otvara svoje prve prodavaonice u Bosni i Hercegovini. Agrokora koncern preuzima i maloprodajni i veleprodajni biznis VF komerc čime, nakon Hrvatske, postaje tržišnim liderom u maloprodaji hrane i na području Bosne i Hercegovine.
- Također je u segmentu Kozmo drogerija napravljen iskorak na tržište Bosne i Hercegovine otvaranjem šest novih Kozmo drogerija.

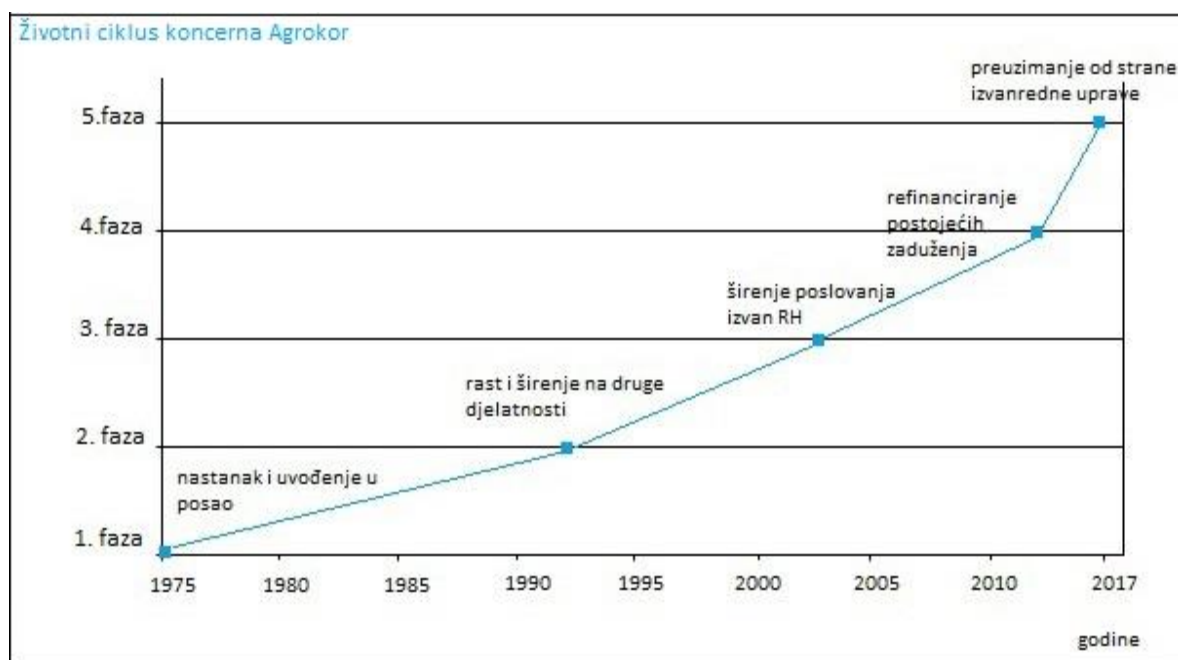
#### 4. Faza – Refinanciranja postojećih zaduženja – razdoblje od 2010. do 2016. godine:

- U ovom razdoblju poslovanja Agrokor dolazi do daljnjih investiranja, daljnjih zapošljavanja i traženja novih zajmova.
- Agrokor je 2010. s vodećim svjetskim bankama potpisao Ugovor o sindiciranom kreditu u iznosu 352 milijuna eura i time u cijelosti završio restrukturiranje svoje bilance. Ove je godine uveden Multiplus Card – inovativan program nagrađivanja lojalnih kupaca.
- 2011. Agrokor je uspješno refinancirao kratkoročna zaduženja te time poboljšao ukupni profil dospijeca, povećavši udio dugoročnih linija u ukupnom dugu na 90%.
- Temeljem inicijative „Radom iz krize“, kompanije Agrokor koncerna zaposlile su na 3 mjeseca 1000 mladih različitih struka i razine obrazovanja.
- 2014. godine Agrokor koncern postaje većinski vlasnik Mercatora, također su sa Sberbankom objavili sindicirani zajam u iznosu od 600 milijuna eura.
- Ledo ulazi na tržište SAD-a i time se ostvario značajan iskorak u izvoznoj strategiji kompanije.
- 2016. godine predstavljena je nova internetska stranica Abrakadabra A007, tvrtka u sastavu Agrokor koncerna, otvorila je virtualna vrata u kojem su dostupni najpoznatiji domaći i svjetski *brandovi*.

5. Faza – Preuzimanje kontrole nad tvrtkama Agrokor od strane izvanredne uprave – 2017. godina:

- 2017. godine imenovan je izvanredni povjerenik za Agrokor nakon što je Trgovački sud u Zagrebu obavijestio Vladu i Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta o zahtjevu Agrokor koncerna za pokretanje postupka izvanredne uprave nad navedenim dužnikom i nad svim njegovim ovisnim i povezanim društvima. Vlada je za izvanrednog povjerenika predložila Antu Ramljaka.

**Slika 6.:** Faze životnog ciklusa koncerna Agrokor



Izvor: Vlastiti izvor, izrada autora

Na slici je prikazana krivulja razvoja životnog ciklusa koncerna Agrokor od njezinog nastanka još 1976. godine kao privatnog poduzeća za proizvodnju cvijeća i cvjetnih sadnica, pa do danas, do trenutka kada je upravljanje koncernom preuzela izvanredna uprava, na čelu s Antom Ramljakom.

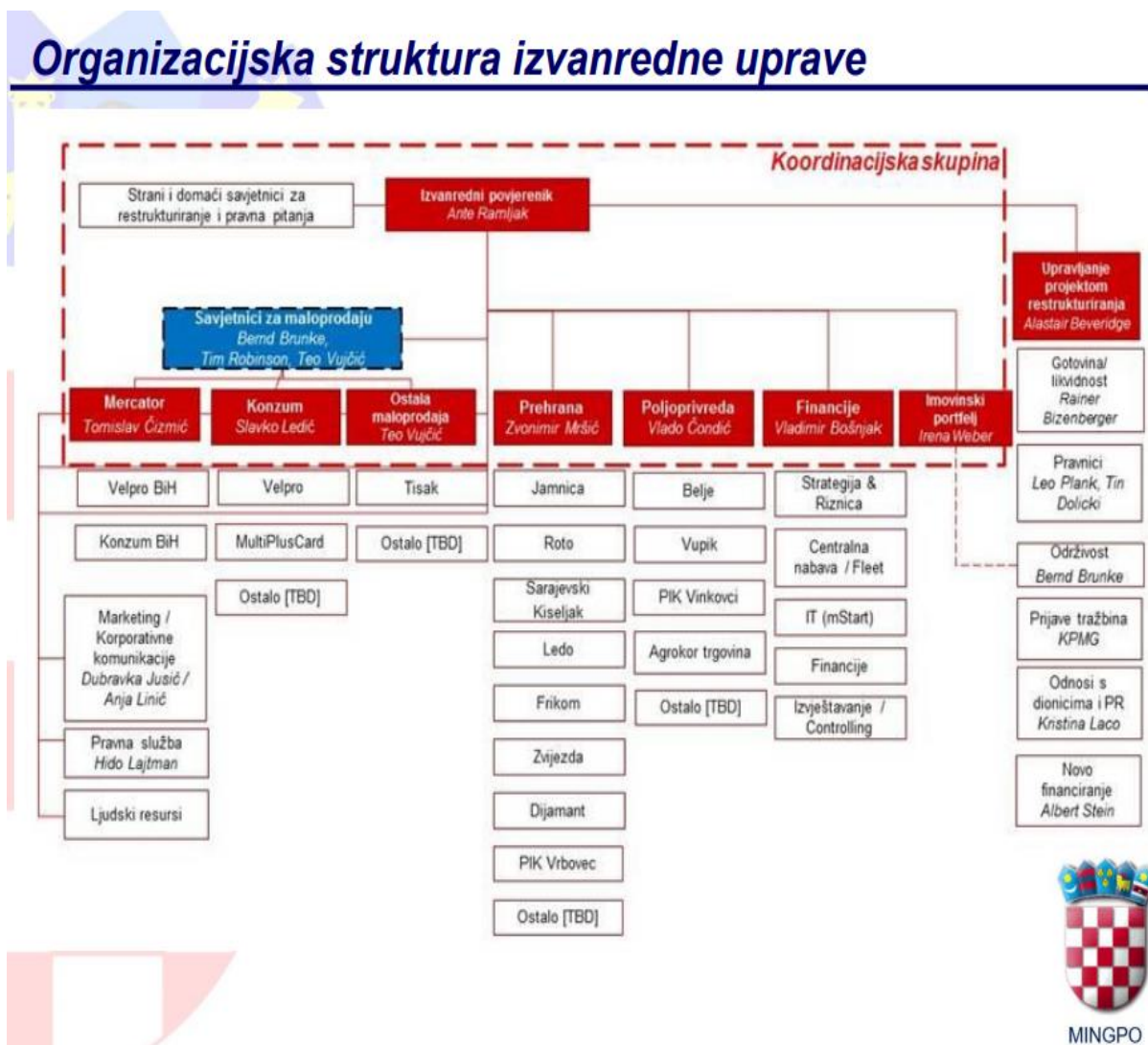
## 6. AKTUALNO STANJE AGROKORA

Izvanredni povjerenik Ante Ramljak preuzeo je upravljanje Agrokorom d.d. i kontrolu nad tvrtkama Agrokoru obuhvaćenim izvanrednom upravom 10. travnja 2017. godine. Zahvaljujući primjeni Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima, tijekom 10. travnja skinute su blokade sa računa 15 Agrokorovih tvrtki koje su bile blokirane. U periodu od 31. ožujka, kada je blokiran prvi račun, do stupanja na snagu izvanredne uprave ukupan iznos prisilne naplate iznosio je 321.988.729 kuna. Zbog snižavanja kreditnog rejtinga Agrokoru u više navrata tijekom prvog kvartala 2017., izostanka kvalitetne komunikacije Uprave Agrokoru sa svim dionicima i evidentnih ozbiljnih problema u redovitom servisiranju obveza prema dobavljačima i vjerovnicima u periodu koji je prethodio izvanrednoj upravi, narušeno je povjerenje dobavljača, partnera i vjerovnika u Agrokor koncern.

Posljedica ove situacije bila su i smanjivanja, odnosno kompletne obustave isporuke roba i usluga, što je uzrokovalo brojne probleme i poremetilo redovno poslovanje operativnih kompanija. U prvom tjednu izvanredne uprave ustanovljeni su zastoji i prekidi u proizvodnji više proizvodnih tvrtki te izrazito otežana opskrba maloprodajnih tvrtki, koje su bez pojedinih proizvoda ostale u potpunosti. Također, situacija s isplatom plaća u sustavu Agrokoru bila je otežana. Plaće su isplaćivane, ali s kašnjenjima koja su započela u prosincu 2016. godine. Izvanredna uprava zatekla je prazne račune kompanija koje su bile blokirane i obvezu isplate plaća do 15. u mjesecu, kada je za plaće na vrijeme osigurano i isplaćeno oko 200 milijuna kuna. S četiri domaće banke u roku od samo četiri dana potpisan je ugovor o kreditu u iznosu od 80 milijuna eura, čime je izvanredna uprava osigurala sredstva za hitnu opskrbu maloprodajnih mjesta robom uoči uskršnjeg vikenda. Izvještaj pripremljen od strane savjetnika utvrdio je da su na dan 31. ožujka 2017. godine ukupne obveze kompanije iznosile 40,4 milijarde kuna. [Internet, Agrokor: <http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/izvanredna-uprava-predala-mjesecno-izvjesce/>, 17.08.2017.]

Kako je u radu navedeno, svaka organizacija kroz određene faze životnog ciklusa doživljava ili može doživjeti krizne situacije, koje treba izbjeći ili riješiti ih s ciljem održavanja vijeka organizacije. U Agrokoru je došlo do potrebe za revitalizacijom nakon mnogo neuspješnih poteza u poslovanju, zbog kojih ono sada doživljava velike poteškoće u poslovanju.

Slika 7.: Organizacijska struktura izvanredne uprave Agrokora



Izvor: Internet, <https://www.energypress.net/evo-kako-izgleda-organizacijska-struktura-agrokora/>, [17.08.2017.]

Do promjene u vrhovnom rukovodstvu došlo je jer se smatralo da je dosadašnji kadar dao najviše što je do sada mogao. U kriznim situacijama, promjene su bitne, ali one planski osmišljene. Dovođenjem izvanredne uprave u zadnji su trenutak stvoreni prvi uvjeti za ponovno uspostavljanje kontinuiteta poslovanja.



## 6.1. Zatečeno stanje – činjenice i brojke

Ukupan iznos blokada na svim društvima u trenutku otvaranja izvanredne uprave iznosio je 3.030.619.459 kuna te je tijekom blokada društava naplaćeno ukupno 321.988.729 kuna. Blokirane su bile sljedeće tvrtke: Agrokori d.d., Agrokori-trgovina d.d., Konzum d.d., PIK Vinkovci d.d., Ledo d.d., Zvijezda d.d., Belje d.d., Vupik d.d., Mstart d.o.o., PIK Vrbovec d.d., Velpro centar d.o.o., Jamnica d.d., Mladina d.d., Tisak d.d., Rotodynamic d.o.o. Tijekom prvog kvartala 2017. godine bitno su narušeni odnosi s dobavljačima, što je rezultiralo neisporukama i blokadama daljnje suradnje. Također, izvanredna je uprava zatekla stanje neisporuka kupcima, osobito u veleprodaji. Zatečeno je da su plaće kasnile u sljedećim tvrtkama: Agrokori d.d., Agrokori-trgovina d.d., Mstart d.o.o. i Tisak d.d.. Izvanredna uprava zatekla je otežan kontinuitet proizvodnje u tvrtkama Jamnica d.d., Ledo d.d., Zvijezda d.d. i PIK Vrbovec.

Utvrđeno je i da je izvještavanje na nivou cijele grupacije ustrojeno na način da je konsolidirani pregled moguće dobiti samo na kvartalnom nivou uz otežanu podršku informacijskih sustava (npr. automatizirani sustav izvještavanja nije ustrojen, te svako prikupljanje podataka iz povezanih društava otežano uz podosta ručnog rada). U trenutku otvaranja postupka izvanredne uprave društvo nije imalo ažurni konsolidirani poslovni plan za 2017. godinu, dok su operativne kompanije svaka za sebe imale uspostavljen poslovni plan za ovu godinu. [Internet, Agrokori, raspoloživo na: <http://www.agrokori.hr/hr/vijesti/izvanredna-uprava-predala-mjesecno-izvjesce/>, 17.08.2017.]

Moglo bi se reći da je velik problem što u cjelokupnom društvu Agrokora ne postoji adekvatno ustrojen sustav financijskog izvještavanja i kontrolinga za sustav takve veličine, koji bi bio ustrojen na način da uprava društva ima mjesečni pregled financijske i operativne pozicije cijele grupe, te bi za bolje funkcioniranje i komuniciranje tomu trebalo posvetiti više pozornosti.

Što se tiče organizacije i upravljanja, utvrđeno je da društvo nije održavalo sjednice uprave te da ne postoji formalno ustrojen proces odlučivanja i donošenja odluka u djelokrugu uprave društva. Međutim, po uvođenju izvanredne uprave, obveze prema dobavljačima su se generalno smanjile u operativnim kompanijama kao posljedica ubrzanog plaćanja. U maloprodaji likvidnost nije adekvatna te se plaćanja usmjeravaju na kritične i strateški važne dobavljače što dovodi do povećanja ukupnih dospjelih obveza. Kada se promatra struktura obaveza prema dobavljačima, uslijed avansnih te skraćenih rokova plaćanja, nedospjele obaveze prema dobavljačima su se uglavnom smanjile.

## **6.2. Procjene potreba za gotovinom**

Savjetnici izvanredne uprave počeli su analizirati kratkoročne potrebe za gotovinom koncerna, uz prikupljanje ažurnih podataka od ključnih kompanija članica i nametanje discipline i procedura za pomno upravljanje gotovinom. S tom svrhom, izvanredni povjerenik održao je sastanke s većinom predstavnika uprava i višeg menadžmenta kompanija članica. U prvih nekoliko dana izvanredne uprave održani su i razgovori sa šest banaka koje su inicijalno potvrdile spremnost za davanje kredita u iznosu do 150 milijuna eura, tijekom kojih se pokazalo da Sberbank i VTB nisu spremne sudjelovati. Nakon toga, razgovori su usmjereni u potpunosti na domaće banke s kojima je uspješno realiziran kredit u iznosu od 80 milijuna eura koji je u petak 14. travnja ujutro uplaćen na račun kompanije. U četvrtak 13. travnja održan je prvi sastanak Privremenog vjerovničkog vijeća na kojem je odobren novi kredit domaćih banaka, kao i plaćanje ukupno 50 milijuna eura za potrebe starog duga na račune 2,651 dobavljača te više stotina njihovih dobavljača. [Internet, Agrokor, raspoloživo na: <http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/izvanredna-uprava-predala-mjesecno-izvjesce/>, 17.08.2017.]

### **6.3. Upravljanje likvidnošću i revizija održivosti**

Obavljeni su razgovori i potpisani sporazumni raskidi ugovora s bivšom Upravom i Nadzornim Odborom Agrokora d.d. te drugim višim menadžerima kompanije, koji su rezultirali potpisom novih sporazumnih raskida ugovora u većini slučajeva bez dodatnih troškova za kompaniju. Izvanredni povjerenik Ante Ramljak je Trgovačkom sudu u Zagrebu podnio Zahtjev za davanje suglasnosti za podnošenje tužbe za pobijanje pravnih radnji trojice članova bivše Uprave Agrokora – Ivici Todoriću, Anti Todoriću i Ivanu Crnjcu – zbog potencijalno štetnog utjecaja na buduće poslovanje kompanije. U ovom teškom trenutku za koncern, upravljanje likvidnošću ili novčanim pozicijama grupe bio je ključni prioritet, te je rad kompanije i savjetnika usmjeren k stabilizaciji poslovanja pred važnu ljetnu sezonu. Kompanija će nastaviti pažljivo upravljati likvidnošću tijekom trajanja izvanredne uprave i konstantno nadzirati i unaprjeđivati postupak upravljanja novčanim sredstvima kako bi se očuvala dostupna sredstva. [Internet, Agrokor, raspoloživo na: <http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/izvanredna-uprava-predala-mjesečno-izvješće/>, 17.08.2017.]

Proučavajući mjesečna izvješća izvanredne uprave od trenutka njezinog stupanja u travnju pa do danas, možemo zaključiti kako situacija Agrokora postaje stabilnija. Dakako, treba nastaviti pratiti razvoj gospodarskog i financijskog stanja i provoditi daljnja restrukturiranja kompanija, kako bi se nastavilo s poboljšanjima sveukupnog stanja. Kao što je spomenuto na početku rada, prema zakonitostima rasta i razvoja, svaka tvrtka može očekivati poslovnu krizu koja dovodi do zastoja rasta i nazadovanja, ako se ne prati njezin rast i ako se ne primjenjuju strategije razvoja te druge mjere kojima će se spriječiti to nazadovanje. Izvanredna uprava u ovom slučaju pokušava implementacijom prave strategije, godišnjim planovima poslovanja i drugim aktivnostima poboljšati postojeće stanje. U odnosu na razdoblje prije pokretanja izvanredne uprave, nakon injekcije novih financiranja, situacija se počela stabilizirati, a broj kupaca raste te se približio razinama prošlih godina. Prehrambene kompanije su normalizirale proizvodnju i poslovne procese koji su u prethodnom razdoblju bili narušeni. Ostvaren je značajan napredak u pogledu plana održivosti te su inicijalni nacrti planova dovršeni za 14 planskih subjekata koji obuhvaćaju 143 pravne osobe koncerna. Kako bi se osigurao pouzdan i siguran temelj za izradu financijskog plana, potrebno dovršiti reviziju. Nakon toga će biti potrebne i dodatne tehničke provjere u pogledu svih financijskih modela, kako bi se finalizirao sveobuhvatan plan održivosti grupe.

## 7. ZAKLJUČAK

Unatoč tome što je pokretanje biznisa, riskantan pothvat, rast i razvoj organizacije jednako su izazovni za poduzetnika. Organizacija koja raste, zahtjeva od poduzetnika da razvija znanja i vještine potrebne kako bi ju mogao uspješno voditi kroz sve faze njezina životnog ciklusa. Ukoliko postoji jedan faktor koji determinira kompleksnost i zahtjevnost upravljanja organizacijom, onda je to zasigurno stopa rasta – što je stopa rasta veća, to su i pitanja upravljanja teža te organizacija mora biti fleksibilna, prilagodljiva i brzo učiti. Organizacije se razlikuju po svojoj veličini i potencijalu rasta, a karakteriziraju ih proaktivnost, fleksibilnost te različiti stilovi vođenja. Međutim, čini se da bez obzira na sve različitosti, poduzetnici nailaze na zajedničke probleme i izazove u sličnim fazama razvoja organizacije. Sagledavši izazove koje svaka faza razvoja nosi, uočavamo liste vještina i znanja koje su neophodne današnjem suvremenom poduzetniku, a neki od osnovnih su: sposobnost rada pod pritiskom, timski rad, disciplina, kreativno razmišljanje, komunikacijske vještine, donošenje odluka, strateško planiranje, kontrola troškova, razumijevanje financijskih performansi poduzeća i slično.

Nepravilnim vođenjem poslovanja, organizacije se mogu suočiti s nazadovanjem, pa čak i propadanjem. Mnoge organizacije ne uspijevaju ostvariti puni potencijal zbog obuzetosti svakodnevnim, rutinskim i operativnim poslovima, ne odvajajući potrebno vrijeme za planiranje budućnosti organizacije te njezinog rasta i razvoja. Ključno je pripremiti organizaciju za nadolazeću fazu rasta kroz plan razvoja, plan zapošljavanja i usavršavanja.

Kako je u radu navedeno, za organizacije su opasni i prelasci u višu fazu razvoja jer izazivaju velike poteškoće. Vrlo je teško voditi organizaciju kroz sve faze njegovog rasta i razvoja. Drugim riječima, samo u rijetkim slučajevima ista uprava uspijeva voditi organizaciju kroz njegov razvoj, a da ne dođe u ozbiljnu krizu. Ulazak u novu fazu rasta obično je ulazak u krizu upravljanja koju treba na vrijeme primijetiti. Znanstvena istraživanja s područja razvoja modela životnih ciklusa poduzeća počinju još 1967. godine s modelima Downsa koji je proučavao ustanove, te Lippitta i Schmidta koji su u isto vrijeme razvili model u privatnom sektoru. Spomenuti se modeli nadovezuju i nadopunjuju, odnosno nisu se razvijali nezavisno jedan od drugoga, ali su ipak svaki za sebe zasebni jer je i svaki autor nadograđivao prethodni model sukladno svojim istraživanjima.

Osim navedenih autora, opisani su i modeli životnih ciklusa nekoliko značajnijih autora s pogleda izučavanja problema u poslovanju, a to su: Katz i Kahn, Lyden, Quinn i Cameron, Greiner, Kimberly te Adizes. Svaki je pojedini model životnog ciklusa određen različitim karakteristikama, jedinstvenim ili vrlo sličnim rješenjima određene problematike, specifičnim poslovnim procesima te drugačijim stilom vođenja. Ključna stavka za učinkovitost i kvalitetno upravljanje je poznavanje dinamike faze u kojoj se organizacija nalazi, kao i donošenje rješenja koje će pridonijeti ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Na kraju završnog rada izrađene su i faze životnog vijeka vodećeg poduzeća na hrvatskom tržištu u djelatnostima proizvodnje i distribucije hrane i pića te maloprodaje – Agrokor, te je prikazano kako njegovo trenutno stanje utječe na hrvatsko gospodarstvo i koji se koraci poduzimaju za rješavanje problema u kojima se nalazi.

Promatrajući organizacije kroz povijest, može se zaključiti kako je njihovo djelovanje i ponašanje moguće predvidjeti pa tako i prikazati pomoću određenih faza razvoja ili nazadovanja, koje upravo čine životni ciklus. Važnost svake pojedine faze životnog ciklusa ogledava se u tome što predstavlja odraz trenutnog stanja unutar organizacije i njezinog odnosa s okolinom, kao i problema i promjena koje se odvijaju i koje su potrebne kako bi organizacija uopće mogla napredovati.



(potpis studenta)

## POPIS LITERATURE

Adizes, I. (2006.) *Životni ciklus tvrtke: kako nastaju, razvijaju se i zašto umiru dobre tvrtke*, Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, M.E.P. Consult, Zagreb

Galetić, L. (2011.) *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb

Greiner, L., E. (1998.) *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review

Hauc, A. (2007.) *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, M.E.P. Consult, Zagreb

Sikavica, P., Novak, M. (2011.) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb

Weitzel, Jonsson, (1989.) *Decline in Organizations: A Literature Integration and Extensis*, Administrative Science Quarterly, Vol. 34, No. 1

Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999.) *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004.) *Organizacija*, drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Varaždin: Tiva

## INTERNETSKE STRANICE

Poslovni dnevnik: <http://www.poslovni.hr/leksikon/koncern-1426>, [10.08.2017.]

Agrokor: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/>, [10.08.2017.].

Hrvatska udruga Benedikt: <http://hu-benedikt.hr/?p=92160>, [12.08.2017.]

Udarno: <http://udarno.com/uspjeh-ivice-todorica/>, [14.08.2017.]

Agrokor: <http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/izvanredna-uprava-predala-mjesečno-izvješće/>, [17.08.2017.]

Energypress: <https://www.energypress.net/evo-kako-izgleda-organizacijska-struktura-agrokora/>, [17.08.2017.]

## POPIS SLIKA

Broj slike	Naslov slike	Stranica
1.	Krivulja životnog ciklusa organizacije po Qinnu i Cameronu	11
2.	Greinerov model strateških promjena	13
3.	Krivulja životnog ciklusa prema Adizesu	18
4.	Weitzel i Jonsson model nazadovanja organizacije	21
5.	Sjedište koncerna Agrokor, Cibonin toranj	24
6.	Faze životnog ciklusa koncerna Agrokor	29
7.	Organizacijska struktura izvanredne uprave Agrokor	31

## POPIS TABLICA

Broj tablice	Naslov tablice	Stranica
1.	Karakteristike organizacije u pojedinim fazama organizacije	10