

# Životni ciklus organizacije

---

**Smokrović, Filip**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*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:107:203148>

*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**

Filip Smokrović

**ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE  
(THE LIFE CYCLE OF BUSINESS ORGANIZATION)**

Završni rad

Gospić, 2016.

# **VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomike poduzetništva

## **ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE (THE LIFE CYCLE OF BUSINESS ORGANIZATION)**

Završni rad

MENTOR

Dr.sc. Vlatka Ružić

-----

STUDENT

Filip Smokrović

MBS: 2962000586/13

Gospić, lipanj 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

POSLOVI odjel

Gospić, 09.05. 2016.

## ZADATAK

za završni rad

Pristupniku FILIPU ŠKROKOVIĆU MBS: 2968000586/13

Studentu stručnog studija EDUKACIJE PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE / THE LIFE CYCLE OF BUSINESSES ORG.

Sadržaj zadatka:

OSNOVNE POJMOVNE ORGANIZACIJE

ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE

FAZE ŽIVOTNOG CIKLUSA ORGANIZACIJE

PUTEVI ŽIVOTNOG CIKLUSA ORGANIZACIJE

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

Mentor: DR. SC. KATEA RUIĆ zadano: 09.05.2016.  
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

Pročelnik odjela: DR. SC. KATEA RUIĆ predati do: 30.09.2016.  
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis)

Student: FILIP ŠKROKOVIĆ primio zadatak: Filip Škroko  
(ime i prezime) (nadnevak) (potpis) Škroko

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE / THE LIFE CYCLE OF BUSINESS ORGANIZATION izradio/la samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Dr. sc. Vlatke Ružić.

Ime i prezime

Filip Šemberčić

(potpis studenta)

## SAŽETAK

Organizacija predstavlja svjesno udruživanje ljudi koji imaju zajednički cilj, u svrhu ispunjenja zadataka s najmanjim mogućim naporima. Poslovna organizacija, kao i živi organizam, ima svoj životni ciklus koji predstavlja putanju u njezinom razvoju. U razvoju, poduzeće ima različitu razvijenost fleksibilnosti i samokontrole, a optimum razvijenosti se postiže u top formi životnog ciklusa. Za razliku od bioloških sustava, organizacijski sustavi, mogu ostati u top formi u dužem vremenskom periodu. Životni ciklus omogućava bolje razumijevanje promjena unutar organizacije i njihovo djelovanje na istu. Pevec d.o.o. primjer je organizacije koja je u svom životnom vijeku prošla kroz sve faze ciklusa. Osnovana 1990. godine kompanija se počela kontinuirano razvijati i rasti. Rast je 2000. godine doveo do velike ekspanzije i širenja iste na područjima Republike Hrvatske i inozemstva. 2009. Pevec d.o.o. odlazi u stečaj i završava svoj životni ciklus.

**Ključne riječi:** *poslovna organizacija, životni ciklus, faze životnog ciklusa, Pevec d.o.o.*

## SUMMARY

Business organization represents a conscious association of people who have a common goal, in support of the goals with the least possible effort. Business organization, as well as a living organism, has its own life cycle, which represents a path in its development. During its life cycle, organization has a different level of development of flexibility and self-control, and optimum development is achieved in the top shape of the life cycle. Unlike the biological systems, organizational systems, can stay in top shape for a longer period. The life cycle provides a better understanding of changes within the organization and their effect on it. Pevec d.o.o. is an organization that has passed through all stages of life cycle. It was established in 1990. and started continuously to develop and grow. The growth in 2000. led to a large expansion in the areas of the Republic of Croatia and abroad. In 2009. Pevec d.o.o. ends into bankruptcy and that was the end of its life cycle.

**Keywords:** *business organization, life cycle, life cycle stages, Pevec d.o.o.*

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2. OSNOVE POSLOVNE ORGANIZACIJE .....</b>	<b>10</b>
2.1. Oblikovanje organizacije .....	11
2.1.1. Vanjski čimbenici organizacije .....	11
2.1.2. Unutarnji čimbenici organizacije .....	12
<b>3. ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE .....</b>	<b>15</b>
<b>4. UDVARANJE .....</b>	<b>17</b>
4.1. Problemi faze udvaranja .....	18
<b>5. DOBA POVOJA .....</b>	<b>19</b>
5.1. Problemi doba pvoja .....	21
<b>6. DIVLJE GODINE (GO-GO).....</b>	<b>22</b>
6.1. Sindrom galeba .....	24
<b>7. ADOLESCENCIJA .....</b>	<b>25</b>
7.1. Delegiranje ovlaštenja.....	25
7.2. Promjena načina rukovođenja.....	26
7.3. Promjena ciljeva .....	26
7.4. Razvod .....	27
<b>8. TOP-FORMA .....</b>	<b>28</b>
8.1. Rana top-forma .....	28
8.2. Problemi u top-formi .....	29
8.3. Kasna top-forma .....	29
<b>9. POČETAK OPADANJA .....</b>	<b>30</b>
<b>10. ARISTOKRACIJA.....</b>	<b>31</b>
<b>11. KONAČNA PROPAST.....</b>	<b>32</b>
11.1. Rana birokracija.....	32
11.2. Birokracija .....	32
11.3. Smrt.....	33
<b>12. PEVEC – PRIMJER ŽIVOTNOG CIKLUSA .....</b>	<b>34</b>
12.1. Put prema vrhu i krah.....	34
<b>13. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>36</b>



**LITERATURA .....37**

## 1. UVOD

Svaka se organizacija razvija, neka više, neka manje. Od same ideje o njezinom osnivanju, do „smrti“, ona prolazi kroz određene faze koje zajedno tvore njezin životni vijek. Ovaj završni rad obraditi će temu životnog ciklusa poslovne organizacije, faze kroz koje organizacija prolazi u svom životnom vijeku, a kao primjer jedne takve organizacije obraditi će tvrtku Pevec d.o.o. koja je u svom životnom vijeku prošla kroz sve faze navedenog ciklusa.

Potreba za stvaranjem organizacija pojavljuje se s pojavom čovjeka. Kao pojedinac, čovjek nikada nije mogao sam obavljati složene i teške poslove zbog čega se javlja potreba za udruživanjem s drugima. Udruživanje snaga, s ciljem ostvarenja zajedničkog cilja, omogućilo je čovjeku raspodjelu potrebnog vremena i napora za izvršenje određenog zadatka. Postupno su se organizacije počele razvijati i širiti, a broj, kao i modeli, nastalih organizacija je rastao. Danas svaka organizacija ima određenu putanju u svom razvoju koja predstavlja njezin životni ciklus. Na ovoj putanji organizacija prolazi kroz određen broj faza koje se, razvojem organizacije, mijenjaju. Svaka se faza razlikuje od druge po svojim karakteristikama i načinu djelovanja na organizaciju.

U nastavku, završni rad detaljno opisuje svaku fazu kroz koju će organizacija proći na svom životnom putu. Na samom početku, kad organizacija postoji samo kao ideja, ona se nalazi u fazi udvaranja. Nakon što osnivač testira svoju ideju kod drugih i sazna što misle o njoj, te preuzme rizik organizacija prelazi u sljedeću fazu – doba povoja. S posvećenošću ideji, fokus prelazi na proizvod kojeg organizacija mora prodati kako bi ostvarila profit. U narednim fazama organizacija je posvećena prodaji, a rastom prihoda i profita organizacija počinje „cvjetati“ i doseže svoj vrhunac. Kada se organizacija nađe na vrhuncu svog životnog vijeka, u top-formi, ona je dostigla optimalno stanje životnog ciklusa i postigla ravnotežu između sposobnosti da održi svoje procese pod kontrolom i fleksibilnosti. Organizacija, poduzimajući određene mjere koje će joj to omogućiti, može ostati dugo u top-formi, ali kada menadžerima ponestane ideja i rješenja za održavanje organizacije u ovoj fazi ona počinje gubiti snagu i putanja njezinog životnog ciklusa počinje ići nizbrdo.

Pevec je primjer organizacije koja je počela kao ideja, razvijala se i rasla postupno s velikom posvećenošću osnivača, dosegla svoju top-formu i završila svoj životni vijek u stečaju. Na svom je putu, prolazeći kroz faze životnog ciklusa, bila suočena sa problemima i situacijama za koje 2009. godine više nije mogla pronaći rješenje. Tu završava život ove organizacije.

## 2. OSNOVE POSLOVNE ORGANIZACIJE

Pojava organizacije često se veže uz pojavu čovjeka koji se njome počeo baviti s početkom obavljanja korisnog rada, preoblikovanjem predmeta u raznovrsne proizvode s ciljem zadovoljenja životnih potreba. Da bi njegov proizvodni rad bio što uspješniji, čovjek ga je morao što bolje isplanirati i pripremiti, odnosno, organizirati. Postupnim stjecanjem iskustva, pronalaženjem boljih metoda, te boljim i organiziranijim planiranjem radnih zadataka, čovjek je vrijeme i napor za izvršavanje određenog zadatka sveo na minimum. Organizacija mu je omogućavala da se održi fizički, ali i da se razvija kao ljudsko i društveno biće. Čovjek je s kvalitetnom organizacijom i uz manji napor mogao ostvarivati brže i bolje rezultate na području svog djelovanja. (Sikavica, Novac, 1999. str, 3.)

Kroz povijest, od prvih slučajnih skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života, nikada nije mogao bez organizacije. U svim fazama svog života uvijek je pripadao raznovrsnim organizacijama u cilju lakšeg i djelotvornijeg zadovoljenja sve većih potreba. Od svog rođenja do smrti čovjek je vezan za organizaciju jer sva svoja radna i životna pitanja rješava zajedno s drugim ljudima – organizirano. S postupnim razvojem proizvodnih snaga razvijala se i organizacija, povećavao se broj i umnožavali su se oblici organizacija sve dok nije poprimila današnje razmjere kada je već bilo nemoguće rješavati složene organizacijske probleme bez znanstvenog pristupa.

Pojam organizacije danas se različito gleda i interpretira, pa tako ovaj pojam može označavati proces organiziranja određenih aktivnosti i rezultat ovog procesa s kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života. Nadalje, organizacija se može promatrati u užem i u širem smislu. U širem smislu ona predstavlja udruživanje ljudi s ciljem ostvarivanja zajedničkih ciljeva, a u užem smislu organizacija označava udruživanje ljudi radi ostvarivanja privrednih ciljeva. Također, organizacija se može promatrati i kao znanost ili vještina. Kao znanost ona formulira načela koja omogućavaju da se postignu optimalni rezultati u realizaciji zadataka organizacije, a kao vještina predstavlja sposobnost kojom čovjek uporabom određenih sredstava i metoda usklađuje konkretne činitelje proizvodnje radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Organizaciju se može

promatrati i kao proces uspostavljanja i održavanja hijerarhijskih rukovodstvenih odnosa ili sredstvo reguliranja rada i života svih pripadnika neke zajednice.

## **2.1. Oblikovanje organizacije**

Na oblikovanje poslovne organizacije utječu mnogobrojni čimbenici. Oni utječu na izbor organizacijske strukture poduzeća, a oni čimbenici koji budu dominantni odredit će organizacijsku strukturu poduzeća. Čimbenike je moguće podijeliti na unutarnje čimbenike organizacije i vanjske čimbenike organizacije. Unutarnji čimbenici su pod kontrolom poduzeća i poduzeće na njih može utjecati, dok vanjski traže da se poduzeće prilagođava njima i nisu pod kontrolom poduzeća (djeluju nenajavljeno). Zbog različitog utjecaja čimbenika na izgradnju i modeliranje organizacijske strukture poduzeća, koji je trajan i kontinuiran, njima je potrebno posvetiti veliku pažnju. (Sikavica, Novac, 1999., str. 67.)

### **2.1.1. Vanjski čimbenici organizacije**

Da bi organizacija mogla opstati na tržištu potrebno je da se prilagođava djelovanju vanjskih čimbenika. Ovi čimbenici nisu u potpunosti pod kontrolom organizacije, za razliku od unutarnjih, pa se može zaključiti da svojim djelovanjem oni upravljaju organizacijom. Budući da okolina djeluje nenajavljeno i iznenada i odgovor na ovo djelovanje mora biti brz i bez čekanja. Od brojnih vanjskih čimbenika, koji djeluju na organizaciju, najvažniji su:

- institucionalni uvjeti,
- integracijski procesi
- tržište. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004., str. 155.)

Institucionalni uvjeti predstavljaju čimbenike na koje poduzeće uopće ne može djelovati nego im se prilagođava. Pod institucionalnim uvjetima podrazumijevaju se društveno-kulturni, politički i pravni čimbenici, odnosno, to su mjere kojima se regulira poslovanje poduzeća.

Integracijski procesi jedan su od čimbenika na koje poduzeće može, u određenoj mjeri, utjecati ako je i ono samo jedan od subjekata koji se integrira s drugim poduzećima. Međutim,

integracijski procesi kao čimbenik organizacije izazivaju promjene i kod onih poduzeća kojima ostala izvan nekog procesa integracije. U tom slučaju konkretno poduzeće nema nikakve mogućnosti utjecaja na integraciju, već joj se kao vanjskom čimbeniku mora prilagođavati.

Tržište za organizaciju može biti ulazno (nabava) i izlazno (prodaja). U oba slučaja kao čimbenik izaziva promjene u organizaciji, prvenstveno u nabavi i prodaji, a posredno i u ostalim poslovnim funkcijama. Po širini tržište može biti lokalno, nacionalno, regionalno i globalno, a po resursima (proizvodnim čimbenicima) može biti tržište kapitala, sirovina i materijala i radne snage. Prijetnju organizaciji na tržištu predstavlja postojeća konkurencija, nova konkurencija, supstituti i surogati.

### **2.1.2. Unutarnji čimbenici organizacije**

Čimbenici organizacije, u svom djelovanju na oblikovanje organizacijske strukture, ne mogu se promatrati odvojeno jedan od drugog. Oni međusobno djeluju jedani na druge, a istovremeno i na organizacijsku strukturu poduzeća koja je i sama čimbenik organizacije koji utječe na ostale čimbenike. U najvažnije unutarnje čimbenike organizacije spadaju:

- ciljevi i strategija,
- tehnologija i zadaci,
- veličina,
- ljudski potencijali,
- proizvod,
- lokacija i
- životni ciklus poduzeća.(Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004., str. 150.)

Jedni od najvažnijih čimbenika poduzeća su ciljevi i strategija. Svaka organizacija mora imati ciljeve koje želi ostvariti i kojima teži, a koji moraju biti jasni, mjerljivi, precizni i nedvosmisleni. Ciljevi predstavljaju stanje organizacije u budućnosti. Njihovo postavljanje spada među najvažnije zadatke vrhovnog rukovodstva organizacije. Ciljevima se definira ono što poduzeće želi postići pa se i strategija poduzeća treba bazirati na ciljevima. Za razliku od ciljeva, kojima se definira što poduzeće želi postići, strategijom se definira kako će

organizacija postići zacrtane ciljeve. Ona uključuje izbor prikladnog načina za postizanje ciljeva.

Jasno definirani ciljevi poduzeća pretpostavka su za definiranje zadataka poduzeća. Definiranje zadataka poduzeća podrazumijeva određivanje:

- nosioca izvršenja zadataka,
- vremena potrebnog za izvršenje zadatka i
- troškova izvršenja.

Zadatak predstavlja dodijeljeni posao ili dio posla kojeg je potrebno izvršiti, a koji se ostvaruje pomoću određenih tehnologija. Tehnologija je važan čimbenik oblikovanja organizacijske strukture poduzeća jer uključuje strojeve i radne (proizvodne) odnose. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004., str. 151.)

Veličina poduzeća, kao čimbenik, ima važnu ulogu u modeliranju organizacijske strukture poduzeća, a mjeri se s više parametara kao što su:

- broj zaposlenih radnika,
- veličina ostvarenog ukupnog prihoda,
- veličina ostvarenog profita,
- vrijednost osnovnih sredstava i
- udio poduzeća na tržištu.

Kada je riječ o utjecaju veličine poduzeća na organizacijsku strukturu kao kriterij veličine najčešće se uzima broj zaposlenih. Broj zaposlenih radnika prvi je pokazatelj veličine poduzeća jer o broju radnika u poduzeću ovisi dubina podjele rada, broj organizacijskih razina, broj i struktura organizacijskih jedinica, veći ili manji stupanj specijalizacije, broj radnih mjesta, tip i način organizacije radnih mjesta i slično. Povećanje broja ljudi u organizaciji sa standardnim zadacima i normativima omogućuje veću formalizaciju u komunikaciji i donošenju odluka, a to vodi do birokracije i sve većeg udaljavanja operativnog od strateškog menadžmenta. (Jaško, Čudanov, Jevtić, Krivokapić, 2013., str. 71.)

Proizvod je također jedan od glavnih unutarnjih čimbenika koji utječu na oblikovanje organizacije. O vrsti proizvoda odnosno usluga ovisi izbor modela organizacijske strukture poduzeća, ali i organizacija pojedinih elemenata organizacijske strukture. O različitosti, kao i

količini proizvoda koje poduzeće proizvodi, načinu proizvodnje i namjeni proizvoda ovisi izbor koncepcije organizacije, ne samo poduzeća u cjelini, nego i njegovih pojedinih funkcija.

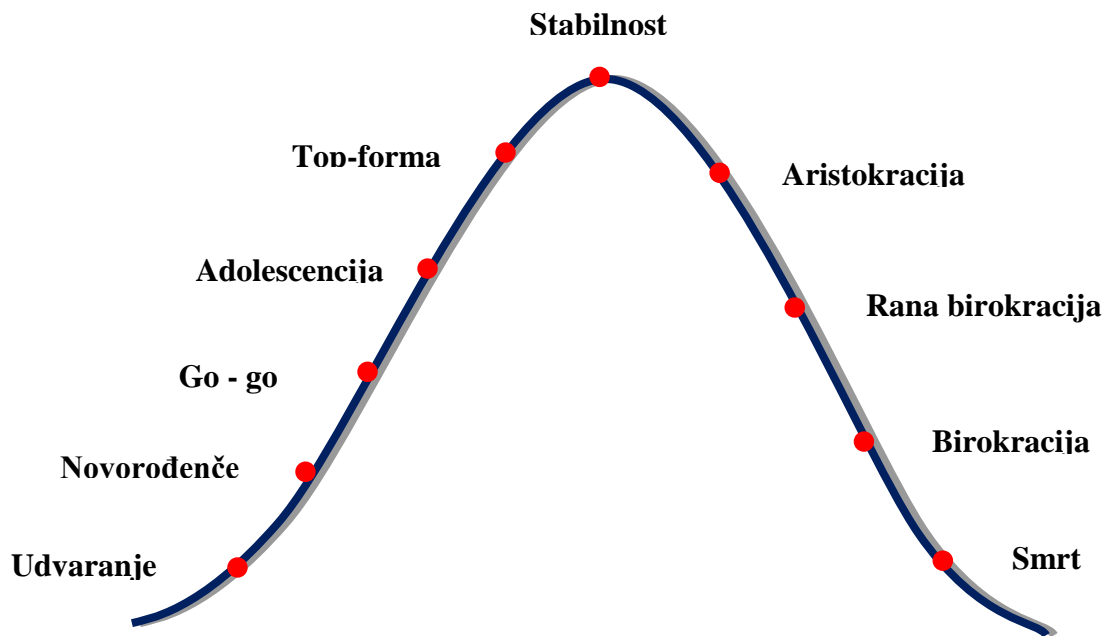
Lokacija poduzeća je čimbenik koji, za razliku od ostalih, predstavlja relativno stabilnu varijablu. Dok se ostali čimbenici mogu mijenjati, s lokacijom je to rijedi slučaj, ali bez obzira što se rijetko mijenja ona ima odraz na organizaciju poduzeće. Lokacija poduzeća i razmještaj organizacijskih jedinica određuju izbor organizacijske strukture ovisno o tome je li poduzeće smješteno na jednoj lokaciji ili su njegovi pojedini dijelovi dislocirani.

Svako poduzeće, ima svoj životni ciklus, odnosno unaprijed određenu putanju u svom razvojnem putu. U svom razvoju, poduzeće ima različitu razvijenost fleksibilnosti i samokontrole, a optimum njihove razvijenosti se postiže u top-formi. Sve su faze životnog ciklusa vrlo često različito prikazivane, ali im je ipak suština ista.



### 3. ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE

Slika 1: Životni ciklus poslovne organizacije;



Izvor: samostalna izrada

Poduzeća, kao i ljudi, u svom rastu i razvoju prolaze kroz različite faze koje čine njihov životni ciklus. Prema koncepciji životnog ciklusa organizacija se „rađa“, „živi“ i eventualno „umire“. Svaka od faza ima svoje specifičnosti koje se ogledaju kroz:

- oblikovanje organizacijske strukture poduzeća,
- koncepciju rukovođenja,
- postavljanje ciljeva kojima teži i slično.

U svakoj od faza poduzeće je izloženo mogućim krizama koje, ukoliko ih se ne predvidi, otkrije i ne spriječi ili prebrodi, mogu rezultirati završetkom životnog vijeka organizacije. Životni ciklus organizacije jedan je od načina da se shvate promjene koje utječu na organizaciju i kako one djeluju.

U stručnoj literaturi postoje brojni modeli životnog ciklusa organizacije, a jedan od tih modela, prema Ichak Adizesu, ciklus dijeli na sljedeće faze:

- udvaranje,
- doba povoja,
- go-go (divlje godine),
- adolescencija,
- top-forma,
- početak opadanja (znaci starenja),
- aristokracija (organizacija u starenju) i
- rana birokracija, birokracija i smrt (konačna propast). (Adizes, 2006., str. 35.)

Od same ideje osnivača organizacija prolazi kroz navedene faze životnog ciklusa. Kroz fazu udvaranja on testira organizaciju kod drugih i saznaje njihova mišljenja o istoj. Kad uspije realizirati ideju organizacija prelazi u iduću fazu i počinje se sve više razvijati. Na putu razvoja prelazi iz jedne u drugu fazu poprimajući karakteristike faze u kojoj se nalazi. Prolazeći kroz pojedine faze organizacija je često suočena sa određenim problemima koji mogu ugroziti njezin opstanak. Kako se razvija tako biva snažnija i zrelija pa se problemi lakše rješavaju. Ali kada se nađe u problemu za kojeg nije lako pronaći izlaz njena putanja životnog ciklusa počinje padati.

Kako se mijenja organizacija, prolazeći iz faze u fazu, mijenja se i njen osnivač. On postupno počinje gubiti zanimanje i posvećenost prema svome djelu i počinju ga zanimati druge stvari. Kako on počinje gubiti zanimanje za nju tako organizacija počinje slabiti što može dovesti do kraja njenog vijeka.

## 4. UDVARANJE

Prva faza životnog ciklusa, prema Ichak Adizesu, je udvaranje. U ovoj fazi poduzeće postoji samo kao ideja i ona prethodi stvaranju organizacije.

U prvoj fazi životnog ciklusa naglasak se stavlja na ideju i posvećenost toj ideji. Ovo je faza sa puno priče i nimalo akcije, ali sve što se odvija u ovoj fazi presudno je za uspjeh poduzeća. U fazi udvaranja osnivač testira svoju ideju na drugima i saznaje što drugi misle o njoj. Što ju lakše prodaje drugima sve se više sam uz nju veže i gradi svoju predanost i posvećenost ideji.

Da bi organizacija počela obavljati funkciju za koju je stvorena potrebno je preuzeti rizik, a on se ne preuzima bez velike posvećenosti koju osnivač gradi kroz ovu fazu. U fazi udvaranja poduzeću je potreban stupanj posvećenosti razmjernan stupnju rizika koji organizacija preuzima svojim rađanjem, odnosno, što je veći rizik i posvećenost mora biti veća. Osnivač u ovoj fazi treba biti usmjeren na zadovoljenje potreba tržišta, stvaranje vrijednosti i davanje smisla. On treba biti uzbuđen kada je riječ o potrebama koje njegov proizvod treba zadovoljiti i budućnosti njegove kompanije, a nju vidi kako u budućnosti nastoji pružiti još bolje usluge svojim korisnicima kako bi i dalje što učinkovitije udovoljavala njihovim potrebama. Ako je osnivač motiviran jedino zarađivanjem novca to neće biti dovoljno da se poduzeće održi tijekom faze udvaranja. Uspješna je ona faza udvaranja koja nije usredotočena samo na profit jer poduzeće ne posluje uvijek profitabilno.

Uobičajeno je da se kroz sve faze javljaju određene krize koje poduzeće treba prebroditi. Udvaranje koje ne može izdržati test realnosti je samo flert. Ukoliko s prvim poteškoćama iščezne odlučnost i posvećenost riječ je o udvaranju s patološkim problemima. Osnivač mašta o tome kako stvari trebaju izgledati ali sve ostaje na željama i njegova ideja nikada ne izlazi iz svijeta mašte.

Tijekom ove faze teški problemi ne nalikuju na probleme jer ne izgledaju složeno i nisu bolni. Upravo je iz ovog razloga patologija udvaranja opasna. U svakoj sljedećoj fazi

poduzeće će biti u opasnosti ako ideja nije bila dovoljno testirana, realnost nije bila istražena i tada nitko nije bio spreman za sljedeću fazu.

#### **4.1. Problemi faze udvaranja**

Probleme na koje organizacija nailazi u ovoj fazi moguće je podijeliti na normalne i patološke (ozbiljne). U normalne probleme ubraja se:

- uzbuđenje, testiranje na realnost,
- razmatranje detalja,
- realistična prednost osnivača,
- usmjerenost na proizvod i vjera u dodatnu vrijednost,
- prednost razmjerna riziku i
- osnivač ima kontrolu.

Patološki problemi uljučuju:

- ne provjeravanje realnosti,
- ne razmatranje detalja,
- nerealan i fanatičan osnivač,
- usmjerenost samo na profit,
- predanost nerazmjerna riziku i
- osnivača koji ima slabu kontrolu. (Adizes, 2006., str 40.)

Pod normalnim problemima faze udvaranja podrazumijevaju se oni problemi koji se lako riješe i uobičajeno je da se pojave u ovoj fazi razvoja organizacije. Uzbuđenje oko ideje, testiranje na realnost, razmatranje detalja, osnivačeva kontrola i drugi problemi uobičajene su zapreke s kojima se osnivač suočava i koje je potrebno proći u ovoj fazi. Ukoliko osnivač ne razmotri dobro sve detalje, ako je usmjeren samo na profit, ima slabu kontrolu i nerealan je njegovi problemi više nisu uobičajene pojave ove faze nego se suočava sa ozbiljnim problemima koji mogu dovesti do smrti tek nastale organizacije.

## 5. DOBA POVOJA

Jednom kad organizacija preuzme rizik njezina se priroda iz osnove mijenja. Pozornost se u tom trenutku preusmjerava sa ideje na ostvarivanje rezultata i zbog toga kompanija mora što više prodavati.

Iako se govori o prodaji i osnivač bi trebao biti preokupiran povećanjem prodaje, u ovoj fazi životnog ciklusa prodaja nije u prvom planu. Ova faza je i dalje usmjerena prvenstveno na proizvod. Bavi se proizvodnom tehnologijom, problemima u proizvodnji i učinkom jer je potrebno usavršiti proizvod i testirati ga na tržištu što u fazi udvaranja nije bilo moguće. Organizacija u ovoj fazi mora prodavati jer bez prodaje mlada organizacija nema izgleda za preživljavanje. Više se ne vrednuje što netko misli nego što radi, a sanjari se izbjegavaju. Da bi razvila prodajnu mrežu i rasporedila zadatke vezane uz prodaju, organizacija treba stabilizirati svoj proizvod i kreirati prodajnu politiku u kojoj će točno opisati kompaniju i proizvod. Puna usmjerenost na prodaju javlja se tek u sljedećoj fazi (go-go faza), ali ako se usmjerenost predugo odgađa kompanija će bankrotirati. Za razliku od prethodne faze, gdje osnivači trebaju biti sanjari, u ovoj fazi kompanija treba osnivača koji nije sanjar. On je veliki radnik i usmjeren je na rezultat jer je rizik veći nego u prethodnoj fazi.

Organizacija u ovoj fazi gotovo i nema uspostavljenih sustava, raspoređenih postupaka ili budžeta i svi u organizaciji obavljaju neki posao i rješavaju određenu krizu. Zaposlenici kompanije u doba povoja vrlo su prisni, nazivaju se imenima i hijerarhije gotovo da nema. Ljudi se zapošljavaju kada se za to javi potreba ili kada neki kandidat oduševi svojim sposobnostima. Kompanija u ovoj fazi nema pregled postignutih rezultata ili iskustva i za njih greške u prodaji, projektiranju proizvoda i na financijskom planu mogu imati teške posljedice.

Nijedna organizacija ne može vječno ostati u ovoj fazi. Ukoliko se ona odulji odlučnost vlasnika se topi, on postaje iscrpljen i diže ruke. U ovom slučaju smrt organizacije nije iznenadna jer je to proces koji traje i u kojem je vlasnik sve manje posvećen. Organizacije u doba povoja obično su usmjerene na akciju i vođene prigodama, stoga imaju malo sustava, pravila i politika što ne daje stalan učinak. Ovo ih čini ranjivim i problemi vrlo brzo prerastaju u krizu, stoga je to upravljanje krizom. Vođa organizacije, koji sve radi, ne voli delegirati

ovlaštenja i njegova se posvećenost stalno nalazi na ispitu i vrlo je bitna za opstanak organizacije. Ako se organizaciji uskrati „hrana“ i pažnja javljaju se problemi i ona umire.

Kao prvi problem može se navesti nedovoljan priljev novca. Pojedini osnivači podcjenjuju količinu novca i obrtnog kapitala koja im je potrebna za organizaciju. Ova greška javlja se zbog entuzijazma koji je prisutan kod osnivača tijekom faze udvaranja. Rade planove za najbolji mogući scenarij, koji i očekuju, umjesto da naprave plan za najgori scenarij i nadaju se najboljem. Ovaj problem nedovoljnog kapitala postaje veći kako organizacija postiže veći uspjeh jer je potrebno više kapitala za plaćanje računa i ostalih obveza. Da bi izbjegla ovaj problem, kompanija u fazi udvaranja treba napraviti dobru analizu za kratkoročno i dugoročno razdoblje što će se raditi, kako će se to raditi i tko će to raditi. Potrebno je napraviti realne poslovne planove i tijek novca nadgledati tjedno. Praćenje obrta, prispjelih računa i zaliha bitno je da bi se izbjeglo iscrpljivanje likvidnosti kompanije u ovoj fazi.

Drugi problem koji može dovesti do smrti kompanije je gubitak posvećenosti osnivača. U početku organizacije u doba povoja imaju negativan tijek novca, ali je organizacija iznimno fleksibilna i spremna na akciju. Osnivači traže priliku za novac pod svaku cijenu i maloprostora ostavljaju za poslovna pravila i politike. Eksperimentirajući oni traže put k uspjehu. Ako se kompanija nastoji previše prikloniti kupcima, samo radi prodaje (odlaganjem rokova naplate i neprestanim prilagođavanjem proizvoda), dajući previše ustupaka ponestat će joj novca i osnivač će na kraju izgubiti kontrolu. Tijekom ove faze osnivač je malo nagrađen. Ono što održava mlade kompanije na životu su ljubav i posvećenost osnivača onomu što je stvoreno u fazi udvaranja – ideja. On ne smije dopustiti da se njegovi snovi ugase jer mu je samopouzdanje u pitanju (to je njegovo djelo). Da bi se organizacija održala na životu u ovoj fazi, potrebno je mnogo truda i rada što uključuje i mnogo neprospavanih noći. U ovoj fazi potrebna je velika pažnja i posvećenost što se često odražava na privatni život osnivača. To može dovesti do nerazumijevanja od strane obitelji budući da osnivač radi po cijele dane, a nerijetko i noći, i ponekad se osnivač nalazi u situaciji da mora birati između kompanije i obitelji. To može smanjiti brigu za kompanijom i posvećenost nestaje, a to znači smrt za kompaniju.

Do smrti novorođenčeta dolazi kada osnivač gubi posvećenost, postaje mu dosadno, otuđuje se i gubi kontrolu nad svojim djelom. Gubitak likvidnosti također može biti uzrokom smrti poduzeća.

## 5.1. Problemi doba povoja

Kao i prethodna faza, i ova je izložena mogućim krizama i problemima s kojima se mora suočiti. I ovdje se razlikuju normalni i patološki problemi. U normalne probleme ubrajaju se:

- usmjerenost na proizvod,
- posvećenost otporna na rizike,
- negativan tijek novca,
- trajna posvećenost,
- malo sustava, metoda i pravila,
- nema delegiranja,
- kratko trajanje doba povoja,
- dobronamjerna diktatura,
- rad donosi stres za obitelj i privatni život, i sl.

Patološki problemi uključuju:

- preranu usmjerenost na prodaju,
- posvećenost koju guši rizik,
- neočekivani negativan tijek novca,
- prerana pravila, sustavi i metode,
- gubitak kontrole osnivača,
- produljeno doba povoja,
- diktatura,
- nedostatak podrške supružnika ili obitelji, i sl. (Adizes, 2006., str. 54)

Kako se organizacija polako usmjerava na proizvod ona traži još više pozornosti i posvećenosti nego li je to bilo potrebno ranije. Kad novčani i ostali poslovi organizacije postanu stabilni organizacija prelazi iz doba povoja u go-go fazu životnog ciklusa.

## 6. DIVLJE GODINE (GO-GO)

Kako se ideja počela realizirati, prodaja raste i kompanija cvjeta. No, zbog postignutog uspjeha osnivač, menadžeri i cijela organizacija postaju arogantni. Osnivač se osjeća nepobjediv, sve ga zanima, za njega ne postoji problem i u svemu vidi prigodu. Ali ako krene u više smjerova upada u nevolje. U prethodnoj fazi kompanija je bila usmjerena na proizvod, a fokus ove faze je na tržištu. Okretanje tržištu ne znači da postoji marketinško usmjerenje. Ono ukazuje samo na želju za prodajom, tj. marketing je intelektualni dio prodaje i ima funkciju planiranja i pozicioniranja. Usmjerenost na prodaju znači zavist i tada više znači bolje. Organizacijom u ovoj fazi upravljaju prigode umjesto da ona upravlja njima, a menadžment ne planira okruženje koje želi nego reagira na postojeće.

Kako bi što prije plasirali proizvod na tržište daju obećanja, a neznaju kako će ih ispuniti. Plasiraju nedovršene proizvode/usluge, vode razvoj u hodu popravljajući proizvod na putu do korisnika. Kompanija prodaje proizvod koji nije u potpunosti osmišljen i prilagođen proizvodnji. U fazi udvaranja postoji vizija, a u doba povoja organizacija ispituje viziju iz prethodne faze u nastojanju da se usmjeri na proizvodnju. Takvaispitivanja dovode organizaciju u fazu divljih godina kada se ona usmjerava na prodaju, ali ta usmjerenost može imati neobične ishode. Pojedine organizacije prodaju više ali im profit ne raste i katkada gube novac. U želji da povećaju prodaju daju popust distributerima, rabat korisnicima i proviziju prodavačima pa nije neuobičajeno i da kompanije prodaju svoje proizvode po cijeni kojom ne mogu pokriti troškove. Ako im pak prodaja brzo raste i novac pristiže u velikim količinama uspjeh preko noći može ih uzbuditi da postaju arogantni. Kako više ne prolaze kroz muke doba povoja, u svojoj aroganciji, sve veću prodaju smatraju dokazom neslućenog uspjeha.

Ako doba povoja označuje upravljanje krizom, go-go fazu obilježavaju krize do kojih dovodi upravljanje. Organizaciji u go-go fazi i dalje je potrebna velika posvećenost. Prelazeći iz prethodne faze u ovu organizacija širi svoju viziju od uske perspektive do široke panorame mogućnosti. Ima velik apetit prema nekontroliranom rastu, a njezin vođa nije poslušna osoba. On ne sluša nikoga jer ga je do ovog uspjeha dovela njegova tvrdoglavost, govorili su mu da je njegova ideja neizvediva i da je rizik prevelik. Unatoč tome on je prihvatio rizik, a pokazalo se da su oni u krivu i sad kada je uspješan zna da ne treba slušati tuđe savjete i



upozorenja. Ovakva arogancija može imati neželjene ishode. U ovoj fazi, vođen svojim uspjehom, osnivač se smatra nepobjedivim. Smatra da su njegove ideje najbolje, vjeruje da je genije i okružuje se ljudima koji se ponašaju kao da imaju isto mišljenje. No, go-go vođe na kraju promijene mišljenja i njihove ideje nisu odluke već samo ideje koje nitko ne treba provoditi. Go-go vođe ne obraćaju pozornost na detalje što može imati neplanirane posljedice. Vođa go-go organizacije je nezasitan kada je riječ o rezultatima i rastu. Ne želi slušati kritike ili upozorenja o poteškoćama provedbe, a poduzeću nedostaje organizacijska struktura koja bi definirala što tko treba raditi. Kada nema odgovornosti nitko ne snosi posljedice za rezultate i svi tvrde da nemaju odgovarajuće informacije ili ovlaštenja da bi donosili prave odluke. U ovakvim uvjetima sigurno dolazi do propasti organizacije.

Go-go organizacije potrebno je neprestano rekonstruirati. Njihove vođe malo pozornosti i važnosti pridaju organizacijskoj strukturi, menadžerskim procesima ili sustavima. Oni su zaokupljeni vanjskim svijetom (prodaja, zajednička ulaganja, strateška udruživanja i sl.) i veliko im je zadovoljstvo kada su bolji od konkurencije. Pri uspostavljanju organizacijske strukture, uloga, odgovornosti i sustava nagrađivanja potrebno je obratiti pozornost na detalje, disciplinu i samokontrolu, a takvih kvaliteta poduzetnik obično nema. U doba poviša ne postoje organizacijske sheme, opisi poslova ili pravi sustav obračuna plaća. U go-go organizacijama ljudi dijele nadležnosti, a zadaci se preklapaju. Ova se poduzeća organiziraju oko ljudi, a ne oko zadataka. One reagiraju na prigode, a ne izrađuju planove, ne organiziraju se, ne kontroliraju svoje okruženje nego ono kontrolira njih. Njih vode prigode – ne stvaraju ih. Kako organizacije rastu, na tom putu čine greške, one uče što ne treba raditi i stječu iskustvo na tim greškama. Kad go-go organizacija napravi veliku grešku (gubitak tržišnog udjela, glavnog korisnika ili novca) ona prelazi u sljedeću fazu svog životnog ciklusa. Ova greška dovodi organizaciju do izliječenja od njezine arogancije.

Razvoj pravila i politika stavlja sve veći naglasak na administrativne podsustave i prijelazu sljedeću fazu razvoja – adolescenciju. Nedostatak fokusiranja pozornosti na administrativne sustave signal je devijacije koja se naziva osnivačeva zamka. Organizacije koje nemaju razvijen sustav administracije često upadaju u osnivačevu zamku gubeći novac velikom brzinom i tada se odlučuju na uvođenje kontrole i bolje organiziranosti, tj. uvode pravila i politike i raspoređuju ovlasti po područjima.

## 6.1. Sindrom galeba

Što je za organizaciju u doba pivoja bio zagrljaj osnivača pun ljubavi, u ovoj fazi to počinje gušiti njen rast i razvoj. Iako je organizacija uspješna i prodaja raste, a ona je na tržištu stvorila ugled osnivač je frustriran. Želi i dalje pridonositi, nadvladati svakodnevicu svoje organizacije i počinje se zanimati za politiku, sport, putovanja i druge vrste poslova koji nemaju poveznice s poslom koji je donio profit i uspjeh. Kako mu je postalo dosadno i nedostaje mu uzbuđenje, koje je imao u fazi udvaranja i doba pivoja, traži nešto što će mu dati oduška i omogućiti uzbuđenje koje mu nedostaje. Osnivač želi iskoristiti bogatstvo kako bi ostvario snove koje prije nije mogao ostvariti. Želi pobjeći od svakodnevnog upravljanja ali ne želi ispustiti kontrolu. Odlazi uvjeren da će njegovi podređeni voditi poslove jer su dobili ovlaštenje, ali na određeni vremenski period. Kada se ponovno, iznenada, vrati on je galeb za svoju organizaciju. Po povratku može saznati da je došlo do nekih promjena koje mu neće biti po volji. Kako bi dobio priliku za ponovni odlazak recentralizira moć, ali nitko u organizaciji ne razumije što i kako treba raditi i dolazi do opće paralize. Kad se osnivač ponovno vrati dolazi do optuživanja i ozlojeđenosti. U međuvremenu osnivač osjeća da je pao u zamku svog djela. Da bi kompanija sačuvala svoju teško stečenu dobit mora uvesti promjene, a to uključuje prijelaz s go-go menadžmenta (intuitivnog) na profesionalni. Ovo se treba dogoditi tijekom faze adolescencije, a organizacije koje ne obave ovaj prijelaz završavaju u osnivačevoj zamci.

Osnivač je u ovoj fazi životnog ciklusa svoje organizacije pun energije, nezamjenjiv je i samouvjeren i ispituje što se još može napraviti kako bi porastao profit. Svi ovi uobičajeni problemi lako mogu dovesti do ozbiljnih ukoliko osnivač izgubi posvećenost i usmjerenost na organizaciju. Njegova nezamjenjivost u organizaciji može dovesti do arogancije i tada on počinje rasipati energiju na sve strane, gubi usredotočenost, nestaje povjerenje među zaposlenima, a on je i dalje nezamjenjiv. Ovakvi patološki problemi vode do propasti organizacije i putanja njenog životnog vijeka više nije uzlazna.

## 7. ADOLESCENCIJA

Faza adolescencije ili drugo rađanje je faza životnog ciklusa u kojoj se poduzeće ponovno rađa. Ovo je faza ponovnog emocionalnog rađanja gdje kompanija uviđa da postoji život i mimo njihova osnivača. Faza adolescencije traje dulje od doba poviša i obilježavaju je sukobi i nedosljednosti. Ovakve se organizacije mogu prepoznati po:

- ozračju mi-protiv-njih, odnosno starosjeditelji protiv pridošlica,
- nedosljednosti u ciljevima organizacije,
- nedosljednosti u sustavu nagrađivanja. (Adizes, 2006., str. 77.)

Iz navedenih značajki vidljivo je održavanje mnoštva neproaktivnih sustava koji mogu dovesti do odlaska poduzetničkih rukovoditelja i smrti organizacije. Ova prijelazna faza nalazi se između go-go faze i adolescencije. Ovaj je prijelaz za organizaciju težak iz tri osnovna razloga:

- delegiranje ovlaštenja,
- promjena načina rukovođenja i
- promjena ciljeva.

### 7.1. Delegiranje ovlaštenja

Prijelaz u fazu adolescencije zahtijeva delegiranje ovlasti. Kako pojedini vođe u svojim organizacijama obnašaju uloge predsjednika, glavnog prodavača, računovođe, inovatora i sl., potrebno je provesti specijalizaciju u menadžmentu jer je obujam posla prerastao individualne sposobnosti osnivača. On se treba odvojiti od svog načina rukovođenja i delegirati ovlasti, ali na način da se ne izgubi kontrola. Prelazeći iz krize u krizu on uči kako delegirati i omogućuje podređenima da se dokažu, ali u početku ovaj proces ne ide lako. Osnivač nevjesto delegira, a podređeni nevjesto donose odluke. Kako bi proces bio što bezbolniji osnivač se često odlučuje za profesionalne menadžere koji će ga voditi kroz proces decentralizacije, a dva su načina provođenja ovog procesa:

- zapošljavanje novog čovjeka ili
- prodaja kompanije profesionalnijem poduzetniku.

## **7.2. Promjena načina rukovođenja**

Dovođenjem profesionalnog menadžera dolazi do promjene u rukovođenju organizacijom, tj. dolazi do prijelaza iz jedne faze životnog ciklusa u drugu. Novi menadžer mora biti sposobna osoba, spremnariješavati postojeće probleme, ali i one na koje će organizacija naići u budućnosti. Najvažnije je da ova osoba ne bude pod utjecajem osnivača. On je novi izvršni direktor kompanije i preuzima odgovornost rukovođenja, a ne ispunjavanja želja osnivača. Zrela kompanija mora postati profesionalnija. Ona treba sama kreirati mogućnosti, a ne se prepuštati da ju vode prigode. Zadaća novog vođe je stvoriti sustave, osmisлити načine nagrađivanja, redefinirati uloge i odgovornosti te institucionalizirati niz pravila i politika. On treba pomoći organizaciji da se profesionalizira. Da bi prijelaz u fazu adolescencije bio zdrav, osnivač treba predati „štafetnu palicu“ menadžeru u pravom trenutku. U ovoj fazi poduzeće je neorganizirano i onome tko to promatra izvana čini se da je sve zbrkano. Organizacijska struktura kompanije stane na jedan list papira, ne postoji dubina menadžmenta, sustav nagrađivanja predstavlja nagodbe, a ponašanje oslikava ponašanje osnivača. Novi menadžer će, zbog otpora zaposlenih, biti primoran zaposliti svoje ljude. Oni nastoje postaviti novi sustav nagrađivanja, provesti preraspodjelu radnih mjesta i nadležnosti, ali sve ove odluke nailaze na otpor zaposlenih jer osnivač prvi ne poštuje nova pravila i politike i tako pokazuje svojim podređenima da novi menadžer nema moć i da sva pravila mogu kršiti. No, događa se i da osnivači dolaskom novog menadžeraabdiciraju. Uviđaju da ne mogu upravljati organizacijom iz daljine i odriču se vlasti. Osnivači u ovom trenutku osjećaju stvarnu bol promatrajući svoje djelo u rukama drugih osoba. Bol koju organizacijatрпи prolazeći kroz ovu fazu može biti dugotrajna.

## **7.3. Promjena ciljeva**

Predaju ovlasti prati i promjena ciljeva. Mnoge organizacije gube novac iako im prodaja raste, a računovodstvo prekasno uviđa problem. U situaciji kada je nemoguće pratiti podatke poslovanja važni ljudi počinju napuštati organizaciju. Kako bi zadržali zaposlene na okupu osnivači nude dionice ili udio u dobiti. No, kako je situacija i dalje loša sada su zaposleni zabrinuti za svojuimovinu (dionice) i počinju se otvoreno suprotstavljati osnivaču. Iako je u ovom trenutku svima u cilju da se posao odvija bez zastoja, reakcija na uvođenje

promjena i dalje je negativna. Da bi se uspješno provela rekonstrukcija, a organizacija dugoročno bila uspješna, ona mora počivati na uzajamnom povjerenju i poštovanju.

#### **7.4. Razvod**

Sukobi se ogledaju u stvaranju klanova. S jedne strane menadžeri, a s druge zaposleni. Sad se sva energija, koja se trošila na tržištu, troši unutar organizacije na međusobne sukobe. Između svih sukoba najbolnji je onaj između upravnog odbora i poduzetnika. Dok je poduzetnik bio uspješan odbor je imao ograničena ovlaštenja, ali mu to nije smetalo. Sada, kad rezultati i situacija nisu tako impresivni odbor inzistira na preuzimanju ovlasti i kontrole. Ako se partnerske odnose pomiješa sa obiteljskim situacija može postati bolna za sve sudionike. Poduzetnik u upravni odbor imenuje članove obitelji i prijatelje jer vjeruje da će uvijek biti uz njega. Ali ulaskom u go-go fazu, suočen sa uspjehom, on počinje raspolagati sa novcem kao da je njegov osobni i nekontrolirano troši. Članovi odbora, odgovorni za poslovanje organizacije, postaju sve zabrinutiji. U ovakvim situacijama prijatelji postaju neprijatelji, a članovi obitelji prestaju razgovarati jedni s drugima. Sukobi u ovoj fazi normalna su pojava, ali do problema dolazi kada se izgubi uzajamno poštovanje i povjerenje između osoba koje imaju formalnu i neformalnu kontrolu nad procesom donošenja odluka. Osobe poduzetničkog duha uvjereni da imaju još novih ideja i prigoda koje mogu ostvariti na na drugom mjestu odlaze iz organizacije, a njihov odlazak može biti poguban za organizaciju. Njihovim odlaskom organizacija gubi poduzetničku sastavnicu koja je pružala fleksibilnost i osiguravala postojanje vizije i poduzetničke snage. Međutim, ako se u organizaciji provede uspješna rekonstrukcija, stvore učinkoviti administrativni sustavi i institucionalizira rukovođenje ona će prijeći u iduću fazu svog životnog ciklusa – ulazi u top-formu.

## **8. TOP-FORMA**

Top-forma je optimalno stanje životnog ciklusa, kada je postignuta ravnoteža između sposobnosti organizacije da održi svoje procese pod kontrolom i njezine fleksibilnosti. (Adizes, 2006, str. 93.) Hoće li kompanija ostati u top-formi ovisi o menadžerima i o tome što oni poduzimaju za održavanje top-forme, tj. potiču li aktivnosti koje usporavaju starenje i održavaju vitalnost top-forme. Prema Adizesu postoje dvije faze top-forme:

- rana top-forma i
- kasna top-forma.

### **8.1. Rana top-forma**

Organizacija u top-formi ne ovisi o promjenjivim željama jedne osobe. Ona je vođena vizijom svog postojanja. Organizacija zna tko su njeni korisnici i nastoji prepoznati i zadovoljiti njihove potrebe. Bitno je da organizacija na putu ostvarenja vizije zadrži određene vrijednosti. Organizacije koje žele biti prepoznatljive po kvaliteti proizvoda imaju rukovoditelje koji brinu o tome, ali brigu je potrebno voditi i o očuvanju vrijednosti organizacijske kulture što je jako težak zadatak. Stoga se, kad organizacija dosegne top-formu, imenuje netko tko će biti zadužen za nadzor i reviziju dogovorene misije i uspostavljenih vrijednosti koje obuhvaćaju čestitost, poštenje i odgovorno ponašanje prema svijetu u kojem se nalazi. Kako organizacija napreduje neprestano radi na razvijanju i njegovanju svoje vizije i vrijednosti. U organizaciji je prisutna svijest o zajedničkoj misiji, ali samo vizija i vrijednosti nisu dovoljne da bi ona bila u top-formi. Potrebno je da pored toga organizacija ima i strukturu i procese koji oslobađaju vođe od personaliziranog donošenja odluka i treba institucionalizirati upravljanje, tj. zaposleni moraju znati gdje se i kako donose odluke.

Organizacije u top-formi pažnju posvećuju kupcima i zadovoljenju njihovih potreba. Iako su im kupci u centru pozornosti, kompanije u top-formi često znaju odbiti određene zahtjeve svojih korisnika. U ovoj fazi organizacija je dovoljno disciplinirana i zrela da zaštititi svoje ciljeve, strategiju i vrijednosti od zahtjeva koji joj mogu naštetiti. Ona zna što treba raditi i što ne treba, ne dopušta da dolazi do paralize uzrokovane unutarnjim borbama, vodi

poslove mirno i uvjereni, zarađuje novac i raste. Tek sada organizacija postaje fleksibilna i efektivna i moguće je povećati i prodaju i dobit do njihove optimalne razine. U ovoj fazi organizacija stvara nove kompanije – nove poslovne jedinice s vlastitim prihodima, proizvodnim i prodajnim kapacitetima. Ove kompanije predstavljaju nove profitne centre, a organizacija u top-formi je „proširena obitelj“ profitnih centara, dobro koordinirana i disciplinirana, sa zajedničkim središtem i sustavom vrijednosti.

## **8.2. Problemi u top-formi**

Organizacija je u svakoj fazi svog razvoja suočena s određenim problemima. U top-formi, između ostalih, najčešći su problemi vezani uz ljudske resurse – nedovoljno obučeni menadžeri. To ne znači da u prethodnim fazama ovaj problem nije postojao već je tada organizacija bila usmjerena na druge probleme zanemarujući ovaj. Krivulja životnog ciklusa organizacije pokazuje da točka top-forme organizacije nije vrh ciklusa, tj. to ne znači doći do vrha jer je tada jedini logični put, put prema dolje. Kada je organizacija u top-formi to znači da ona još uvijek raste, a to govori da je top-forma proces a ne odredište. Ona će rasti dok god ostvaruje efektivne i efikasne rezultate. Ako ne akumulira novu snagu, ako izgubi svoj poduzetnički duh i samo nastavi trošiti prikupljenu energiju brzina daljnjeg rasta će se smanjivati i stati na određenoj razini. Tu će biti kraj rasta i početak pada.

## **8.3. Kasna top-forma**

Teško je razlučiti nalazi li se organizacija još u kasnoj top-formi ili je već u opadanju. Organizacija u kasnoj top-formi (stabilnosti) je već neko vrijeme zadovoljna, još je jaka ali počinje gubiti svoju fleksibilnost, duh kreativnosti, inovacije i entuzijazam za promjene koji su je doveli u top-formu. I dalje je usmjerena na rezultate i dobro je organizirana, ali zadovoljstva i zanos sve je manje. Prodaja i dalje raste ali prihodi koji se ostvaruju prodajom opadaju. Prijelaz u iduću fazu gotovo je neprimjetan. Na ovom putu organizacija nije suočena sa velikim traumama. Od top-forme kretanje životnog ciklusa je propadanje i prijelazna mjesta propadanja nisu uočljiva.

## 9. POČETAK OPADANJA

Kada organizacija počne gubiti top-formu, kada zađe u podmaklu fazu kasne top-forme, prvi se simptomi pojavljuju u njenoj kulturi. Organizacija bi trebala prepoznati signale koji ukazuju da je top-forma u nestajanju, a prepoznavanje tih signala omogućuje joj poduzimanje mjera koje će usporiti starenje i pomladiti je dok je još u top-formi. Da bi se utvrdilo stari li organizacija treba obratiti pozornost na promjene dok su još suptilne. Simptomi promjena se u ovoj dobi javljaju jedan po jedan, rijetki su, nepostojani i samo blago iritirajući, ali su siguran pokazatelj.

U organizacijama u top-formi vlada ozračje neposrednog uspjeha. Dok kompanija raste mnogo se toga može izgubiti i rizik postaje problem. Kompanije koje rastu daju, a koje stare uzimaju. Starenjem se ne preuzima rizik jer se količina raspoložive energije smanjuje. Ona se troši unutar organizacije i sve je manje ima za vanjski svijet, a time se smanjuje i pripravnost za rizik. U ovoj fazi životnog ciklusa izbjegavanje rizika nadvladava preuzimanje rizika i tada se mijenja kultura kompanije. Menadžeri kompanija koje stare vjeruju da će promjena rukovodstva pomladiti kompaniju, ali oni mogu utjecati na rezultate samo u fazama rasta u životnom ciklusu. U starenju organizaciji mogu pomoći samo mijenjanjem sustava. Ako ne promijeni sustav novi vođa neće moći utjecati na sustav. Da bi se promijenilo rukovodstvo potrebno je najprije promijeniti ponašanje organizacije. Dok kompanija raste vođe privlače ljude svojom porukom, a u fazi starenja ljudi biraju vođu koji će odražavati njihove želje.

Kad kompanija stari njezini se menadžeri ponašaju kao da ona postoji samo da bi donosila profit i počinju kršiti određene politike (reklamiranje, promocija, razvoj i istraživanje) da bi što više povećali profit. U ovom se procesu eliminira činitelje koji osiguravaju fleksibilnost i poduzetništvo, a kako organizacijsko ozračje potiče kratkoročnu profitabilnost oni koji teže ovom cilju imaju veću političku moć u organizaciji. Kad organizacija stari, ona troši vrijeme i vlasnici nastoje što brže povratiti svoju investiciju. Svi počinju misliti na osobni opstanak, a ne na opstanak organizacije i ciljevi se još jednom mijenjaju. Ciljevi nisu dividende, povrat investicije ili prodaja nego se brine o tome tko će opstati, a tko će biti izbačen.



## 10. ARISTOKRACIJA

Kad se organizacija približava aristokraciji sve važnija postaje interakcija među zaposlenima. Zaposleni žele što manje sukoba i što manje promjena, zato organizacija u aristokraciji svodi promjene na najmanju moguću razinu. Organizacija smanjuje brzinu promjena, a posljedice će se vidjeti kasnije. Raste jaz između organizacije i njezinih korisnika. Organizacije u fazi aristokracije obično:

- sve manje očekuju da će rasti,
- malo su zainteresirane za osvajanje novih proizvoda, tržišta i tehnologija,
- pozornost usmjeruju na postignuća iz prošlosti, a ne na vizije budućnosti,
- sumnjičavi su prema promjenama,
- nagrađuju one koji rade što im se kaže,
- više su okrenute međuljudskim odnosima nego preuzimanju rizika,
- novac troše na kontrolne sustave, nagrade i uređivanje prostorija,
- imaju zanemarivo malo unutarnjih inovacija, a kupuju druge kompanije da bi došle do novih proizvoda, tržišta ili ideja, i sl.

Smanjivanje fleksibilnosti aristokratske organizacije ima dalekosežne posljedice. Organizacija nije usredotočena na dugoročne ciljeve i stvara se novi stil organizacijskog ponašanja. Više se ne cijeni što se učinilo, već kako se učinilo. Članovi aristokratske organizacije ne nalikuju drugima, a njihovo se ponašanje uvelike razlikuje od ponašanja članova u drugim fazama životnog ciklusa. U ovoj fazi treba promatrati njihovo odijevanje, mjesto sastajanja, način korištenja radnog prostora, međusobnu komunikaciju i načine rješavanja sukoba. Rukovoditelji se odijevaju formalno, kao da idu na vjenčanje ili na sprovod. Konzervativna uniformnost u odijevanju odražava konzervativnu uniformnost u razmišljanju. U organizacijskom ozračju forma dominira nad funkcijom, što se očituje i u namještaju, načinu odijevanja i prostoru u kojem se zaposleni kreću. Ured predsjednika ima privatnu kupaonicu, blagovaonicu i ured tajnice i vjerojatno košta koliko i cijeli prostor organizacije u go-go fazi. Dvorana za sastanke opremljena je velikim izglancanim stolom od drveta sa odgovarajućim foteljama, veliki zastori na prozorima prigušuju svjetlost, a zidove krasi slike poznatih umjetnika. Na sastancima se ljudi obično oslovljavaju prezimenima i vrlo su formalni. Govore sporo i prekomjerno koriste vizualna sredstva i pisane oblike komunikacije.

## **11. KONAČNA PROPAST**

### **11.1. Rana birokracija**

Organizacije u fazi rane birokracije imaju sljedeće karakteristike:

- usredotočavaju se na to tko je uzrokovao problem, a ne što s njim treba napraviti,
- ljudi se ne bave problemima u organizaciji nego se upuštaju u međusobne sukobe,
- paranoja dovodi do paralize u organizaciji,
- nema se vremena za korisnike jer su svi opterećeni međusobnim unutarnjim sukobima.

Uslijed loše situacije nestaje uzajamnog povjerenja i poštovanja i svi pokušavaju otkriti tko je kriv za propast organizacije. Dok su u aristokratskoj organizaciji ljudi prikrivali svoje stavove ljubaznošću i smješeći se, u ovoj fazi menadžeri se počinju boriti jedni protiv drugih. Loši rezultati su isplivali na površinu i netko mora biti okrivljen. Menadžeri najviše vremena provode stvarajući klanove i koalicije, a svoju kreativnu energiju troše u borbi za osobni opstanak. Talentirani ljudi odlaze iz organizacije jer su rezultati sve lošiji i paranoja se pojačava. Ovo stanje nastavlja se sve dok kompanija ne bankrotira ili ne postane potpuna birokracija, koju subvencionira Vlada.

### **11.2. Birokracija**

Subvencioniranje ili nacionalizacija mogu produljiti život organizaciji. Iako je trebala biti mrtva, ona se umjetno održava u životu. U ovakvoj okolini preživljavaju administratori, a poduzetnici odlaze i dolaze. U ovoj fazi organizacija nije u stanju proizvesti dovoljno sredstava za svoj opstanak, ona je dezintegrirana i nitko u njoj ne zna što treba činiti. Radi na vlastitoj izolaciji od svog okruženja, povezujući se s vanjskim svijetom samo vrlo uskim kanalima. Karakteristike birokratske organizacije su:

- mnoštvo slabo funkcionalnih sustava,
- nema osjećaja kontrole,

- isključuje se iz svoje sredine i usredotočava na samu sebe,
- prisiljava svoje korisnike da razvijaju komplicirane pristupe kako bi zaobišli blokade u sustavu.

### **11.3. Smrt**

Smrt organizacije moguće je definirati kao nedostatak sredstava za nagrađivanje članova organizacije za obavljeni rad. Organizacija je mrtva kad nitko nije voljan dolaziti na posao i kada nestaje posvećenosti. Moguće je da do smrti organizacije dođe i prije faze birokracije.

## **12. PEVEC – PRIMJER ŽIVOTNOG CIKLUSA**

Za primjer životnog ciklusa organizacije odabrana je tvrtka Pevec d.d. Ova poznata hrvatska kompanija odabrana je za primjer jer je kroz svoj životni ciklus prošla i kroz faze rasta i kroz faze pada.

Tvrtka Pevec osnovana je 1990. godine. Svojom se prepoznatljivošću i posebnošću već 24 godine izdvaja u odnosu na ostale prisutne „uradi sam“ trgovine. Posluje u svim krajevima Hrvatske i nameće se kao prvi odabir za kupnju kada je riječ o proizvodima za izgradnju, opremanje i uređenje doma i vrta. Osnivači tvrtke su se bavili poljoprivredom i obrađivali zemlju.

Misija ovog trgovačkog lanca je odgovornim radom i brigom za ljude stvoriti ugodno iskustvo kupovine kroz raznoliku ponudu i kvalitetnu uslugu, a vizija biti dio svakog doma.

### **12.1. Put prema vrhu i krah**

Od osnutka, 1990. godine, tvrtka je imala kontinuirani rast. Vlasnik je iz godine u godinu redao uspjehe i ubirao plodove svoga rada. Godine 2000. vlasnik počinje s ekspanzijom tvrtke i širi istu na Zagreb, Split, Koprivnicu, i Kutinu. 2001. godine otvaraju nove i šire stare centre. Iz godine u godinu ekspanzija se nastavila, pa i 2003. godine otvaraju centre u Bjelovaru, Puli te megacentar u Zagrebu. 2004. godine Pevec kupuje kamione na lizing i polako preuzima vozače svoje konkurencije nudeći im idealne uvjete rada. U iduće dvije godine Rijeka i Đurđevac dobivaju dva Pevec centra

Kako je sve išlo prema planu, uvjeti su bili idealni, radnici zadovoljni i prihodi rasli, vlasnik odlučuje širiti svoje ambicije i na druge poslovne grane, pa u Đurđevcu kupuje hotel šireći se i na turizam. Kao i vlasnika go-go organizacije i vlasnika Peveca počinju zanimati nove stvari. On počinje miješati nekoliko različitih biznisa -logistički biznis, biznis sa nekretninama, biznis sa maloprodajom i turizam. Novi centri otvaraju se i tijekom 2007. i 2008. godine ali na strateški pogrešnim lokacijama kao što je Slavonski Brod, Makedonija, Banja Luka i Beograd. Ovo je bila zadnja godina u velikom sjaju.

2009. godine, pojavom gospodarske krize koja je zahvatila cijeli svijet, Pevec doživljava veliki krah. Pored krize, stručnjaci smatraju da je do ovoga došlo i zbog nagle ekspanzije pokrenute 2000. godine. Od velikog imperija, u vrlo kratkom roku, odlazi u stečaj koji je proglašen na Badnjak 2009. godine. Zbog slabe kupovne moći korisnika roba se počela slabo prodavati, a dugovi se nisu imali otkud namiriti. Svi planovi i usponi „padaju u vodu“, a dug prema dobavljačima raste. Iako je Pevec tražio pomoć od banaka kako bi se reprogramirao dug, država to blokira. U tvrtku se uvukla panika i paraliza. Dolazi novi direktor koji počinje voditi pregovore sa dobavljačima, bankama i mogućim ulagačima. Kako to u ovakvim situacijama biva, vlasnik je izbačen iz svoje tvrtke.

Nakon završetka stečaja Peveca d.o.o. Bjelovar i Peveca d.o.o. Zagreb iz njih se „rodila“ nova tvrtka Pevec d.d. Zagreb, sa sjedištem u Bjelovaru. Tvrtka je aktivirana 19. srpnja 2011. godine.

### 13. ZAKLJUČAK

U svim fazama svog života čovjek je uvijek pripadao raznovrsnim organizacijama u cilju lakšeg i djelotvornijeg zadovoljenja sve većih potreba. Od svog rođenja do smrti vezan je za organizaciju jer sva svoja radna i životna pitanja rješava zajedno s drugim ljudima. Danas svaka organizacija ima određenu putanju u svom razvoju koja predstavlja njezin životni ciklus. Na ovoj putanji organizacija prolazi kroz određen broj faza koje se, razvojem organizacije, mijenjaju. Svaka se faza razlikuje od druge po svojim karakteristikama i načinu djelovanja na organizaciju i ima svoje specifičnosti koje se ogledaju kroz oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, koncepciju rukovođenja, postavljanje ciljeva kojima teži i slično. U svakoj od faza poduzeće je izloženo mogućim krizama koje, ukoliko ih se ne predvidi, otkrije i ne spriječi ili prebrodi, mogu rezultirati završetkom životnog vijeka organizacije. Životni ciklus organizacije jedan je od načina da se shvate promjene koje utječu na organizaciju i kako one djeluju. Na oblikovanje poslovne organizacije utječu mnogobrojni čimbenici. Oni utječu na izbor organizacijske strukture poduzeća, a oni čimbenici koji budu dominantni odredit će organizacijsku strukturu poduzeća. Moguće ih je podijeliti na unutarnje čimbenike organizacije i vanjske čimbenike organizacije. Unutarnji čimbenici su pod kontrolom poduzeća i poduzeće na njih može utjecati, dok vanjski traže da se poduzeće prilagođava njima i nisu pod kontrolom poduzeća (djeluju nenajavljeno). Zbog različitog utjecaja čimbenika na izgradnju i modeliranje organizacijske strukture poduzeća, koji je trajan i kontinuiran, njima je potrebno posvetiti veliku pažnju.

Filip Gombarać

## LITERATURA

### Knjige:

1. Ichak Adizes, Životni ciklusi tvrtke, M.E.P. Consult, Zagreb 2006.
2. Pere Sikavica, Mijo Novac, Poslovna organizacija, informator, Zagreb 1999.
3. Miroslav Žugaj, Jusuf Šehanović, Marijan Cingula, Organizacija, TIVA – Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004.
4. Jaško Ondrej, Čudanov Mladen, Jevtić Miloš, Krivokapić Jovan, Osnovi organizacije i menadžmenta, FON, Beograd, 2013.

### Internetske stranice:

- <http://documents.tips/documents/poslovna-organizacija.html>
- <http://www.pevec.hr/profil-tvrtke/>
- <http://dnevnik.hr/vijesti/gospodarstvo/kronologija-propasti-peveca.html>
- <http://arhiva.dalje.com/hr-hrvatska/pevec--od-mone-tvrtke-do-steaja-u-par-koraka/287517>
- <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/zdravko-pevec-sve-sto-dosad-nisam-smio- reci-209511>
- <http://arhiva.dalje.com/hr-hrvatska/krah-obiteljji-pevec--konani-pad-vizionara-ili-nesposobnih-megalomana/307491>
- <http://arhiva.nacional.hr/clanak/69937/pevec-u-blokadi-zbog-100-milijuna-kuna-duga-vjetrovnici-sjeli-na-racun-tvrtke>
- <http://www.index.hr/vijesti/clanak/propast-peveca-uzrokovala-drasticno-smanjenje-posla-prijevoznickim-tvrtkama/465805.aspx>
- <http://www.vecernji.hr/biografije/zdravko-pevec-146>
- <http://www.jutarnji.hr/zdravko-i-visnja-pevec--sve-je-bilo-lako-dok-je-bilo-kredita/813347/?pageNumber=3>
- <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/završen-stecaj-peveca-osniva-se-nova-tvrtka-sa-750-dionicara-386157>
- [http://www.ekonomija.ac.me/sites/ekonomija.bild-studio.me/files/multimedia/fajlovi/obavjestenja/2013/10/v5\\_-\\_zivotni\\_ciklus\\_preduzeca.pdf](http://www.ekonomija.ac.me/sites/ekonomija.bild-studio.me/files/multimedia/fajlovi/obavjestenja/2013/10/v5_-_zivotni_ciklus_preduzeca.pdf)

**Slike:**

Slika 1: Životni ciklus poslovne organizacije ..... 15