

# Promjene organizacijske strukture u poslovnim grupacijama

---

Jačmenica, Diana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:505162>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije – smjer**  
**Menadžment**

**PROMJENE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U**  
**POSLOVNIM GRUPACIJAMA**

**Diplomski rad**

**Diana Jačmenica**

**Zagreb, rujan 2020.**  
**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije – smjer**  
**Menadžment**

**PROMJENE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U**  
**POSLOVNIM GRUPACIJAMA**  
**CHANGES OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN**  
**BUSINESS GROUPS**

**Diplomski rad**

**Diana Jačmenica, 0111120645**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus**

**Zagreb, rujan 2020.**

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1 Područje i cilj rada .....	1
1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3 Sadržaj i struktura rada .....	2
2. ORGANIZACIJA POSLOVNIH GRUPACIJA.....	3
2.1 Osnove organizacijskog dizajna .....	3
2.2 Određenje dizajna poslovnih grupacija .....	4
2.3 Organizacija korporativnih funkcija poslovnih grupacija .....	8
2.4 Organizacija ovisnih društava poslovnih grupacija.....	10
3. PROMJENE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U POSLOVNIM GRUPACIJAMA.	12
3.1 Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije poslovnih grupacija.....	12
3.2 Unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije poslovnih grupacija .....	13
3.3 Vrste promjena organizacijske strukture i proces restrukturiranja poslovnih grupacija	14
4. ANALIZA PROMJENA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U POSLOVNOJ GRUPACIJI AGROKOR.....	20
4.1 Profil poslovne grupacije Agrokor .....	20
4.2 Poslovne grupacije Agrokor u prehrambenoj djelatnosti .....	25
4.3 Analiza prehrambenih organizacija poslovne grupacije Agrokor prije restrukturiranja	28
4.4 Analiza prehrambenih organizacija poslovne grupacije Agrokor nakon restrukturiranja.....	34
4.5 Kritički osvrt na prehrambene organizacije unutar poslovne grupacije Agrokor prije i nakon restrukturiranja i preporuke daljnjeg poslovanja .....	51
5. ZAKLJUČAK .....	58
POPIS IZVORA .....	60
POPIS SLIKA .....	68
POPIS TABLICA.....	69
ŽIVOTOPIS .....	70

## **Sažetak**

Organizacijski dizajn je važan čimbenik uspjeha koji se definira kao proces oblikovanja i usklađivanja elemenata organizacije kako bi se uspješno postigli ciljevi i visoka djelotvornost poduzeća. Putem strategije ti ciljevi se specificiraju i određuje se smjer kretanja organizacije. Organizacijskom strukturom dijele se poslovi i zadaci te se koordiniraju aktivnosti unutar organizacije. Kroz ovaj rad istražene su promjene organizacijske strukture prelaskom s društvenog vlasništva u dioničko društvo odnosno društvo s ograničenom odgovornošću u prehrambenim kompanijama koncerna Agrokor. Napravljena je studija slučaja pretvorbe kompanija Agrolaguna, Belje plus, Jamnica plus, Ledo plus, PIK Vinkovci plus, PIK Vrbovec plus, Vupik plus te Zvijezda plus koje je Agrokor akvizirao nakon privatizacije. Kako je Agrokor poslovao neodrživim modelom, došlo je do velike krize u koncernu te je zbog svoje veličine i značajnosti prijetio krah hrvatske ekonomije. Ipak, nagodbom vjerovnika i nastankom Fortenova grupe prehrambeni sektor uspješno je nastavio poslovati.

ključne riječi: organizacija, organizacijski dizajn, organizacijska struktura, prehrambena industrija, Agrokor, kapitalizam

## **Summary**

Organizational design is an important success factor defined as forming process and convergence of organizational elements for successfully goals achievements and high company efficiency. Organizational goals and organizational future are specified through strategy. The organizational structure determines jobs and assignments, so as coordination organization activities. This graduate thesis researches changes of organizational structure through transit from public ownership to joint-stock company or limited liability company in food companies of Agrokor Group. Case study shows conversion of Agrolaguna, Belje plus, Jamnica plus, Ledo plus, PIK Vinkovci plus, PIK Vrbovec plus, Vupik plus and Zvijezda plus companies that Agrokor acquired after privatization. Agrokor operated with an unsustainable model so the big crisis happened and almost resulted with big crash of Croatian economy because of Agrokor's largeness. However, settlement plan and occurrence of Fortenova Group made food sector continue to operate successfully.

Keywords: organization, organizational design, organizational structure, food industry, Agrokor, capitalism

# **1. UVOD**

## **1.1 Područje i cilj rada**

Strukturne promjene u organizacijama javljaju se kao posljedica rasta i razvoja organizacija. Promjene su važne kako bi organizacija mogla biti ukorak sa svojom okolinom i zahtjevima koji se pred nju stavljaju. Također, promjene se mogu odnositi na promjenu organizacijske strukture poduzeća kao cjeline ili na promjenu organizacije nekih njezinih dijelova (Sikavica, 2011: 699). Kako dolazi do sve složenijih uvjeta u kojima se odvija poslovanje poduzeća, tako se zahtijeva i promjena i prelazak organizacija s tradicionalne strukture na nove i suvremene oblike. Strukturne promjene rezultat su unutarnjih te vanjskih promjena, a važno je da se međusobno slijede, odnosno da se organizacija prilagođava različitim promjenama kako se mijenja tehnologija, konkurenti, potrošači, tržište te političko i društveno okruženje. Promjene koje se događaju u organizaciji rezultat su mijenjanja te prilagođavanja organizacije na nove ideje i koncept poslovanja. Ovaj diplomski rad bavi se promjenama organizacijske strukture u poslovnim grupacijama na primjeru koncerna Agrokor. Kroz prizmu nekadašnjeg koncerna koji je do 2017. godine bio najveća privatna tvrtka u Republici Hrvatskoj objašnjava se poslovanje prehrambenih organizacija prije nego što su ušle u koncern te nastavak njihovog razvijanja tijekom poslovanja u koncernu kao obliku poslovne grupacije. Cilj rada je prikazati promjene od društvenog poduzeća do dioničkog društva ili društva s ograničenom odgovornošću u različitim tržišnim uvjetima. U radu je najprije profiliran koncern Agrokor i poslovne grupacije u prehrambenoj djelatnosti, zatim je analizirana povijesna perspektiva njihova rada te društveni kontekst u kojem je došlo do promjene, a potom je u kritičkom osvrtu objašnjeno kakvo je poslovanje prije i nakon restrukturiranja te kakav bi bio optimalan oblik poslovanja u budućnosti.

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

Prilikom pisanja ovog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Teorijski dio rada uključuje znanstvene i stručne članke, knjige te internetske izvore putem kojih su dobiveni potrebni podaci i informacije. Većina članaka preuzeta je s elektroničkih baza podataka Hrčak, Emerald, Academia, ResearchGate, JSTOR, službenih stranica i službenih prospekata analiziranih kompanija i koncerna te literature dostupne na internetu. Empirijski dio rada napisan je putem kvalitativne metodologije analize poslovnog slučaja gdje



se analizirao povijesni kontekst kompanija kako bi se interpretirao razlog i učinak strukturnih promjena.

### **1.3 Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad strukturiran je u pet poglavlja. Počinje poglavljem *Uvod* u kojem je objašnjena tema rada, područje i ciljevi rada, kako su prikupljeni potrebni podaci za pisanje rada, izvori podataka te sadržaj i struktura rada. U idućem poglavlju pod naslovom *Organizacija poslovnih grupacija* objašnjen je organizacijski dizajn te kako se isti određuje u poslovnim grupacijama. Nadalje je objašnjena organizacija korporativnih funkcija poslovnih grupacija te organizacija ovisnih društava unutar koncerna. Organizacije mogu imati različiti organizacijski dizajn, a u ovom poglavlju su objašnjene karakteristike istoga. Treće poglavlje naziva se *Promjene organizacijske strukture u poslovnim grupacijama* te se bavi vanjskim i unutarnjim čimbenicima oblikovanja organizacije i vrstama promjena organizacijske strukture. Također, objašnjen je i proces restrukturiranja poslovnih grupacija unutar koncerna. Nakon teorijskih poglavlja slijedi empirijsko pod nazivom *Analiza promjena organizacijske strukture u poslovnoj grupaciji Agrokor* gdje je napravljena kvalitativna metodologija analize poslovnog slučaja prehrambenih kompanija prije i nakon restrukturiranja te je dodan kritički osvrt na iste.

## 2. ORGANIZACIJA POSLOVNIH GRUPACIJA

Prema Hrvatskom enciklopedijskom rječniku (Anić i dr., 2004: 30), grupacija je „velika grupa organizacija ili posebnih tijela, poduzeća itd. organizirana prema opsežnim planovima neke djelatnosti ili privredne grane“. Organizacijski dizajn je zadaća menadžmenta koji treba racionalno upravljati raspoloživim resursima i ekonomskim odnosima kako bi uspješno odgovorio na poslovne izazove koji okružuju kompaniju (Brčić i dr., 2018: 79). Također, organizacijski dizajn istražuje čimbenike unutar i izvan organizacije pomoću kojih se mogu postići efikasna rješenja koja će organizaciji omogućiti efikasnost, učinkovitost i konkurentsku prednost. U ovome poglavlju definirat će se pojam i određenje organizacijskog dizajna te organizacija korporativnih funkcija i ovisnih društava poslovnih grupacija.

### 2.1 Osnove organizacijskog dizajna

Organizacijski dizajn jedan je od najvažnijih elemenata organizacije, dok su najvažniji elementi organizacijskog dizajna, kako navodi Kralj (2016: 3 prema Hernausu, 2009: 4), „organizacijske sposobnosti, strategija, organizacijska struktura, sustavi upravljanja, poslovni procesi, sustavi kompenzacija i nagrađivanja, kultura i menadžment ljudskih resursa“.

Postoje različite definicije ovog elementa. Primjerice, Knights i Willmot (2007: 197) organizacijski dizajn opisuju kao „skup hijerarhijskih i/ili horizontalnih pozicija i odnosa“, Novak (1984: 152) podrazumijeva „ukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje“ te „veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje“, a Fabac (2017: 15) smatra kako je dizajn „krovni koncept“ koji „uključuje usmjerenost na temu strukture organizacija i na pitanja organizacijskih procesa“.

Brčić i dr. (2018: 79) organizacijski dizajn opisuju kao kreativan i složen proces oblikovanja načina kojim organizacija svakodnevno djeluje te kao utvrđivanje formalne strukture, organizacijskih procesa, uloga, zadataka i zaduženja pojedinaca ili grupa.

Kako bi se uspješno postigli ciljevi i djelotvornost poduzeća, bitan je organizacijski dizajn (Aleksić, 2012: 20 prema Mohrman, 2007: 4 te Stanford, 2007: 19). Također, Aleksić (2012: 20 prema Silvermanu, 1997: 1), navodi kako se organizacijskim dizajnom želi stvoriti organizacija „koja će pružati konstantnu vrijednost trenutnim i budućim kupcima“, a također u isto vrijeme i optimizirati „vlastitu organizaciju i djelotvornost“, a uz to i razviti i

implementirati uređenje organizacije koje će s vremenom dovesti do usklađivanja komponenti unutar organizacije.

Poslovne grupacije mogu se definirati kao mreža neovisnih kompanija koje djeluju u diverzificiranim industrijama, no s istim vlasnikom. Predstavljaju koaliciju kompanija koje djeluju na više tržišta, a pod jednom krovnom dominantnom kompanijom. Svaka poslovna grupacija ima svoj identitet, međusobno ih vežu stabilne i dugoročne veze, a koordinacija, administracija i financijska kontrola je omogućena od strane vlasničke kompanije. Poslovne grupacije se prilikom pripajanja suočavaju s važnošću i poteškoćama biranja korporativne strategije i koordinacije više substrategija (Hernaus, Matić 2017: 18-19).

Također, poslovne grupacije se susreću i s korporativnim upravljanjem. Korporativno upravljanje može se definirati kao središnji i dinamični aspekt poslovanja koji je bitan za korporativni uspjeh te društvenu dobrobit (Solomon, Solomon 2004: 2-3).

Organizacijska struktura kao idući element „definira kako će se neki zadatak alocirati“, tko je zadužen za izvještavanje u organizaciji te upućuje na „interakciju modela koje treba slijediti“ (Robbins, 1990: 5), prikazuje podjelu poslova i zadataka te koordinaciju aktivnosti u organizaciji, a njeni sastavni elementi su formalni zadaci pojedinaca i/ili organizacijskih jedinica, formalne linije odgovornosti i autoriteta, broj hijerarhijskih razina, raspon kontrole i odgovornosti svakog menadžera te dizajn sustava za efikasnu koordinaciju zaposlenika (Hernaus, 2009: 10 prema Salamanu, 2001: 166).

Organizacijske strukture mogu biti klasične i moderne organizacijske strukture, od kojih su klasične funkcijska i divizijska organizacijska struktura, a moderne procesna, projektna, matrična, hibridna i multidivizijska organizacijska struktura (Kralj, 2016). O njima će više riječi biti u idućem poglavlju.

## **2.2 Određenje dizajna poslovnih grupacija**

Tri osnovna pravila kod stvaranja organizacijskog dizajna su, kako navode Nadler i Tushman (1997: 179), uzimanje u obzir širokog raspona primjenjivih alternativa, ljudski resursi te uspješno ocijenjeni dizajni.

Kako su organizacije postale složenije, Hernaus (2009: 7 prema Gailbraith, 2002: 5) navodi kako je područje organizacijskog dizajna posebno dobilo na važnosti. Također prema Walton i Nadler (1994: 101) je navedeno kako su menadžeri spoznali da organizacijski dizajn omogućuje konkurentsku prednost te da je bitan kako bi organizacije bile uspješne. Konkurentska prednost, prema McCormack i Johnson (2002: 2) proizlazi iz „kombinacije organizacijske imovine (njihovog imidža i marketinških sposobnosti) i vještina (npr. sposobnost inoviranja)“.

Mijenjanjem fokusa organizacijskog dizajna on se počinje sastojati od „prilagodljivih organizacijskih rješenja putem kojih će organizacija stjecati kratkoročne prednosti“ (Hernaus, 2009: 7, prema Gailbraith, 2002). Uz konkurentsku prednost, organizacijski dizajn podupire organizaciju kako bi se što bolje nosila s vanjskim kontingencijskim čimbenicima, učinkovito upravljala raznovrsnošću te neprekidno povećavala svoju organizacijsku (Hernaus, 2009: 7 prema Jones, 2007).

Organizacijski dizajn poslovnih grupacija „moguće je proučavati kao dvosmjernan koncept sa strateškim dizajnom koji ide u smjeru odozgo prema dolje“ te „operativnim dizajnom koji ide u suprotnom smjeru, odozdo prema gore“, navodi Hernaus (2009: 5) prema Nadler i Tushman (1988: 46-47). Uz ta dva dizajna, koja će kasnije biti detaljnije objašnjena, organizacijska struktura može biti oblikovana i „kombiniranim pristupom odnosno bipolarnom strategijom, strategijom klina“ kojom promjene u organizaciji počinju od srednjeg menadžmenta te istovremeno na različitim razinama i u različitim dijelovima poduzeća (Sikavica i Novak, 1999: 148).

Kada se odlučuje o dizajnu organizacija, postavljaju se temelji i određuje način djelovanja organizacija. Također, organizacijski dizajn je snažan alat pomoću kojeg se razvijaju organizacijske sposobnosti koje su potrebne za poslovanje i poboljšavanje poslovnih rezultata. Kvalitetnim dizajnom resursi se počinju racionalno koristiti te donositi postojane i ispravne poslovne odluke. Uz to, nastaje bolja koordinacija i brži tijek informacija, niži troškovi i kraći vremenski ciklusi, veće zadovoljstvo zaposlenika i kupaca, veća kreativnost i inovativnost te veća prilagodljivost i spremnost na promjene (Brčić i dr., 2018: 81).

Prema definiciji koju navode Anić i dr. (2004: 161), strategija je „dugoročni plan koji pokriva 3-5 godina, a koji vodi organizaciju i njene prioritete“. Strateški dizajn tj. dizajn odozgo prema dolje ili „top down sustav“, kako ga nazivaju Sikavica i Novak (1999: 148), je dizajn „gdje menadžment odabire globalne ciljeve i tek onda ih oblikuje u specifične zadatke“, dok

je dizajn odozdo prema gore dizajn „gdje se prvo oblikuju temeljni radni zadaci na najnižim razinama organizacije“, kako objašnjava Lela (2018: 24).

Organizacijski dizajn i organizacijska struktura tradicionalno su se poistovjećivali, no kako aktivnosti unutar organizacije slijede hijerarhijsku strukturu, složeniji zadaci trebaju horizontalnu suradnju različitih organizacijskih jedinica pa se podrazumijeva razvoj i usklađenost strukture i procesa organizacije sa strateškim ciljevima. U današnjim sve složenijim uvjetima podrazumijeva se organizacijsko rješenje koje će biti fokusirano na razvoj i usklađivanje strukture i procesa organizacije te strateških ciljeva, a zato je potrebno utvrditi tko obavlja pojedine aktivnosti i gdje, za što je odgovorna struktura, te kada i kako, na čem se baziraju procesi (Brčić i dr., 2018: 81).

Strateški organizacijski dizajn je prema Hernausu (2009: 5) dizajn koji se temelji „na strategiji i pruža osnovni oblik organizacije potreban za implementaciju strategije odnosno ostvarivanje strateških ciljeva“, dok Aleksić (2012: 23) objašnjava kako je to „pristup donošenja odluka o dizajnu koji kreće od vrhovnih prema nižim razinama organizacije“. Također, strateški organizacijski dizajn, navodi Aleksić (2012: 23) prema Nadler i Tushman (1997: 52-53) „vođen je strategijom i pruža osnovni dizajn koji će odrediti kako će organizaciji ići u ispunjenju strateških ciljeva“.

Dok je strateški dizajn orijentiran na „diferencijaciju poslovanja, raspodjelu resursa i odnose između različitih organizacijskih dijelova“, operativni organizacijski dizajn javlja se „unutar šireg konteksta strateškog dizajna i temelji se na postojećim operativnim problemima“, navodi Hernaus (2009: 5) prema Nadler i Tushman (1988: 46-47). Operativni organizacijski dizajn, prema Hernausu (2009: 5), oblikuje radne tijekove, formira radne grupe i prirodu posla uzimajući u obzir troškove, kvalitetu, plasiranje proizvoda na tržište i/ili uključenost zaposlenika.

Ključni elementi organizacijskog dizajna su, prema Hernausu (2009: 9), „organizacijske sposobnosti, strategija, organizacijska struktura, sustavi upravljanja, poslovni procesi, sustavi nagrađivanja, kompetencije i vještine zaposlenika“.

Modeli organizacijskog dizajna su, prema Hernausu (2009: 12), „najčešće metaforički prikaz organizacije“. Kako navodi dalje prema Goodhue i Thompsonu (1995), jednom kada se model izgradi, „može dovesti do konstruktivnog razmišljanja“, no može i „ograničiti kreativnost uslijed prihvaćanja logike“ te ne naglasiti stvarnu situaciju u organizaciji. Modeli „pomažu

menadžerima i stručnjacima iz prakse da se usmjere na ograničeni broj obilježja organizacijskog života i da naglase organizacijsku (ne)učinkovitost“, navodi Hernaus (2009: 12).

Kako bi se bolje razumjela unutarnja složenost organizacije, treba prihvatiti razinski pristup, a organizacijski dizajn moguće je promatrati i prema razinama složenosti. Kroz prizmu složenosti naglašavaju se specifični problemi i izazovi koji se nalaze na različitim razinama analize organizacijskog sustava. Glavne razine složenosti organizacijskog dizajna dijele se na organizacijsku ili makrorazinu, grupnu ili mezorazinu te pojedinačnu ili mikrorazinu, a međusobno su povezane i uvjetovane (Brčić i dr., 2018: 86).

Organizacijska ili makrorazina složenosti svojim pristupom promatra organizaciju kao cjelovit i samoodrživ sustav koji može obuhvaćati i organizaciju poslovnih grupa na čelu kojih je društvo matica. Bavi se diversifikacijom poslovanja, raspodjelom resursa te usklađivanjem strategije i organizacije u skladu sa zahtjevima iz poslovne okoline, a rezultira organizacijskom efektivnošću. Naziva se i strateškom razinom dizajniranja (Brčić i dr., 2018: 86).

Iduća razina složenosti, odnosno grupna ili mezorazina, bavi se dizajnom organizacijskih jedinica, određivanjem grupa i timova, oblikovanjem upravljačkih procesa, organizacijom projekata te optimizacijom poslovnih procesa. Na ovoj razini određuju se hijerarhijski odnosi i ostale strukturne i lateralne veze organizacijskih jedinica ili pojedinaca. Taktička je razina dizajniranja s primarnim fokusom na ostvarivanju veće grupne uspješnosti (Brčić i dr., 2018: 86).

Mikrorazina složenosti bavi se ponašanjem pojedinca te prirodom posla kojeg isti obavlja. Ističe važnost dizajna radnog mjesta, objašnjava kako su zaposlenici raspoređeni na pojedine poslove te daje informacije o tome je li potrebno provesti edukacije kako bi se maksimizirale vještine, znanje i sposobnosti zaposlenika. Također, ova razina složenosti nastoji ostvariti sklad pojedinaca i posla kojeg obavljaju u svrhu povećanja radne motivacije te se naziva i operativnom razinom dizajniranja (Brčić i dr., 2018: 86).

Organizacijski dizajn nije prirodna posljedica, već su, objašnjava Hernaus (2009: 7-8) prema Van de Ven i Morgan (1980: 224), organizacijska struktura i kako organizacija funkcionira rezultat strateških izbora. Kako navodi Hernaus (2009: 8), menadžeri se trebaju fokusirati na najvažnije probleme koje organizacija ima kako ne bi istovremeno rješavali sve nepravilnosti.

Hernaus (2009: 8) prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008: 356-360), navodi kako najviši menadžment bira strukturu „koja će biti najprimjerenija konkretnoj organizaciji, a to će biti ona koja će se temeljiti na strategiji i njezinim ciljevima“.

### **2.3 Organizacija korporativnih funkcija poslovnih grupacija**

Korporativne funkcije središnji su dio poslovanja unutar poslovnih grupacija. Ipak, umjesto razvijanja politika i procesa kojima bi se pružila podrška različitim odjelima, korporativne funkcije se međusobno natječu s drugim kompanijama kako bi povećale svoj utjecaj ili pojednostavile svoj posao, što često dovodi do nedostatka suradnje s operativnim menadžerima (Campbell, Kunisch i Müller-Stewens, 2012: 13).

Ipak, sve korporativne funkcije moraju doprinijeti održivosti korporacije, radile one u unutarnjim ili vanjskim aktivnostima, a njihova uključenost u održivost menadžmenta može se definirati kao nivo do kojeg određena funkcija može steći informacije, raditi izbore ili poduzimati potrebne akcije (Schaltegger i dr., 2014: 3067). Također, Schaltegger i dr. (2014: 3068) smatraju kako top menadžment može pomoći i povećati uključenost korporativnih funkcija u održivosti.

Kada se u vrhu organizacijske piramide ispod vrhovnog menadžmenta pozicionira stožerni dio, tada se on naziva korporativni centar. Njegova organizacija, uloga i način stvaranja vrijednosti jedna je od ključnih odluka dizajniranja organizacije. Kako navodi Brčić i dr. (2018: 124), „stvaranjem korporativnog centra i usklađivanjem napora stožernih organizacijskih jedinica menadžeri mogu ostvariti sinergijske učinke“ te smanjivati troškove proizvodnih ili uslužnih divizija, poslovnih područja, distribucijskih regija i drugih linijskih organizacijskih jedinica.

Također, prema Brčić i dr. (2018: 125) organizacija se strateški usmjerava te se usklađuje organizacijsko rješenje, a obavljaju se i druge nužne aktivnosti koje su u skladu sa zakonskom regulativom, a koju „inače ne bi cjelovito obavljala nijedna linijska organizacijska jedinica“.

Svaka kompanija sastoji se od korporativnih funkcija koje omogućuju pravilan rad, no neke od tipičnih korporativnih funkcija svih poduzeća su proizvodnja, marketing, logistika, strateško planiranje, odnosi s javnošću, ljudski resursi te računovodstvo. Ispravna poslovna komunikacija između korporativnih funkcija bitna je za kompaniju kako bi, primjerice, ako bi marketing uveo neku novost u oglašavanju, proizvodnja istu mogla slijediti.

Korporativne funkcije s vremenom su napredovale. Kako su kompanije postale sposobnije te mogu standardizirati svoje operacije, tradicionalne korporativne funkcije poput financija, ljudskih resursa, tehničkog odjela i strategije povećale su svoj utjecaj, no javile su se i nove funkcije poput kriznog menadžmenta koje su sve potrebnije (Campbell, Kunisch i Müller-Stewens, 2014: 1). Ipak, svaka korporativna funkcija, prema Campbellu i dr., prolazi kroz četiri faze svoga života tijekom kojih se susreće s raznim zadacima i prijetnjama, a koje će biti opisane u nastavku.

Prva faza života svake korporativne funkcije je faza mladosti i entuzijazma u kojoj se funkcija tek pojavila. U njoj funkcija ima, prema Campbellu i dr. (2014: 3-4), kratak životni vijek, apstraktna je i često neformalna, a zadatak joj je istražiti probleme u korporaciji. Također, izvori su joj ograničeni i nije upoznata s korporativnim zadacima, a pod nadzorom je glavnog izvršnog voditelja kompanije. Kako je nova, funkcija zahtijeva menadžere iz drugih korporativnih funkcija te neke izvan kompanije, dok su voditelji ove funkcije pod velikim pritiskom jer je žele što prije implementirati.

Drugu fazu života Campbell i dr. (2014: 3-7) opisuju kao fazu adolescencije i ambicije u kojoj se funkcija širi te je određenija nego u prvoj fazi. Fokusira se na srž aktivnosti koje obavlja te je funkcionalna, a pod nadzorom je funkcijskog menadžera. U ovoj fazi menadžeri žele obuhvatiti i srednji menadžment te funkcija dobiva svoju autonomiju te mora objasniti što i kako njihove aktivnosti znače za kompaniju.

Treća faza života funkcije je, prema Campbellu i dr. (2014: 3-9), faza zrelosti i najbolje prakse u kojoj je funkcija već utvrđena i uhodana te se fokusira na učinkovitost, a pod nadzorom je funkcijskog tima. U ovoj fazi jačaju se veze unutar kompanije jer se u korporativnu funkciju dovode zaposlenici iz njenih poslovnih divizija. Zaposlenici koji su prešli iz divizije u funkciju mogu educirati svoje kolege te stvoriti poveznicu sa svojim starim radnim mjestom.

Četvrta i zadnja faza života funkcije koju su naveli Campbell i dr. (2014: 3-11) faza je promjene i borbe za preživljavanjem. Funkcija je u ovoj fazi utvrđena i uhodana te je i dalje pod nadzorom funkcijskog tima. Do ove faze najčešće dolazi kada dođe do smjene u korporativnoj strategiji, novih tehnologija, teških financijskih situacija i sl. Menadžeri u funkciji često smatraju kako gube utjecaj te ne žele steći nove vještine koje bi im pomogle u poslovanju te im treba čvrsta ruka koja će ih voditi kroz promjene koje se događaju u kompaniji.



## 2.4 Organizacija ovisnih društava poslovnih grupacija

Ovisna društva definiraju se kao organizacije kojima krovna kompanija kontrolira upravni i nadzorni odbor, ima više od pola glasačke moći ili drži više od polovice kapitala organizacije (Yi-Tong, 1991). Ako krovna kompanija drži 100% dionica ovisnog društva, tada se ovisno društvo naziva i potpuno ovisnim.

Koncerni ili krovne kompanije mogu stvoriti ili preuzeti ovisna društva, ovisno o tome postoje li već društva koja su im potrebna te mogu li ih preuzeti. Veza između društva matice odnosno krovne kompanije i ovisnog društva nastaje kada jedna tvrtka ima dovoljno dionica druge tvrtke kako bi kontrolirana njeno poslovanje (Upcounsel, 2020).

Kompanije se odlučuju na upravljanje ovisnim društvima iz više razloga. Prvi je kako bi izdvojili dio poslovanja te stvorili posebne i različite entitete koji imaju odvojeni menadžment. Takvo poslovanje uvelike olakšava kupnju i prodaju individualnog ovisnog društva jer kupac može direktno kupiti dionice društva koje ga zanima (Pandey, 2018: 1).

Drugi razlog upravljanja ovisnim društvom može omogućiti krovnim kompanijama ili koncernima stvaranje više različitih brendova ili proizvoda. Takav pristup može kompanijama omogućiti stvaranje paketa proizvoda po kojima se neko društvo razlikuje od drugog, a stvara se prilikom pokretanja poslovanja ili kada se poslovanje širi ili restrukturira (Pandey, 2018: 2).

Kada se poslovanje koncerna odvija u više zemalja istovremeno, tada se koriste ovisna društva. Treći razlog uvođenja ovisnih društava u krovne kompanije je inkorporacija ovisnih društava iz drugih zemalja kako bi se lakše shvatili i proveli zakoni zemlje u kojoj se posluje (Pandey, 2018: 2). Osim što je koncernu lakše ući i izaći iz države u kojoj posluje, također koristi i povjerenje potrošača te zemlje koje su imali u ovisno društvo. Primjerice, Agrokor je akvizirao Frikom te IDEU iz Srbije te tako izašao na strano tržište.

Iako koncern ima potpunu kontrolu nad svojim ovisnim društvima, Rijkens (1961: 32) smatra kako top menadžment ovisnog društva mora biti mudar i pametan kako bi mu koncern delegirao maksimalnu moć kako bi učinkovito upravljalo društvom. Takvo delegiranje moći je djelotvorno samo ako je prisutan blizak kontakt i zajedničko povjerenje i razumijevanje između vlasnika koncerna te top menadžera ovisnog društva. Uz kontakt i povjerenje bitna je i dobra organizacija komunikacije koja omogućuje opskrbu obje strane bitnim informacijama.

Koncerni odnosno društva matice moraju osigurati ovisnim društvima neovisnost, no i raditi u najboljem interesu ovisnog društva. Ako se vlasniku društva matice ne sviđaju odluke koje menadžer ovisnog društva donosi, može ga zamijeniti. Iako je ovisno društvo samostalni entitet, odgovara društvu matici pa tako menadžeri ovisnog društva moraju slijediti iste zakone i regulacije kao i društva matice (Upcounsel, 2020).

### **3. PROMJENE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U POSLOVNIM GRUPACIJAMA**

Za potrebe ovog rada potrebno je objasniti značenje kratice OOUR, odnosno Osnovne organizacije udruženog rada. Ona se može definirati kao „osnovni oblik udruženog rada u kome radnici, neposredno i ravnopravno obavljajući privrednu ili drugu društvenu djelatnost i radeći sredstvima u društvenom vlasništvu, ostvaraju svoja društveno-ekonomska i druga samoupravna prava i odlučuju o drugim pitanjima svog društveno-ekonomskog položaja“ (Martinčević, 1979: 54-55). Svaki OOUR mora činiti radnu cjelinu, radnici moraju moći ostvarivati svoja društveno-ekonomska i druga samoupravna prava, a rezultati zajedničkog rada moraju se moći izraziti kao vrijednost u radnoj organizaciji (Martinčević, 1979: 55).

#### **3.1 Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije poslovnih grupacija**

Prema Štimcu (2017: 18), vanjski čimbenici organizacije su „oni čimbenici na koje poduzeće nema gotovo nikakav utjecaj, dok oni imaju manji ili veći utjecaj na poduzeće“. Također, navodi kako je utjecaj ovih čimbenika jači kod manjih i srednjih poduzeća dok velika mogu u nekoj mjeri oblikovati vanjske čimbenike. Nazivaju se još i okolinom organizacije, a Sikavica (2011: 278) navodi kako se pod tim pojmom podrazumijevaju vanjski utjecaji na organizaciju koji mogu biti klasificirani na tri razine: međuorganizacijska mreža, opća okolina u globalu te međunarodna okolina.

Navodi kako je međuorganizacijska mreža najbliža okolina organizacije te ju čine sve organizacije u okolini s kojima najintenzivnije surađuje, opća okolina je udaljenija od međuorganizacijske te se može podijeliti na društvenu, kulturnu, pravnu, političku, ekonomsku, tehnološku i fizičku okolinu. Žitnjak (2018: 27-32) je pobliže objasnio te okoline.

Prema Žitnjaku (2018:30), ekonomska okolina može se objasniti tako da je „svaka organizacija dio gospodarstva odnosno ekonomije neke zemlje u kojoj djeluje“ te menadžment mora „dobro poznavati osnovne ekonomske pokazatelje u zemlji odnosno okruženju u kojem posluju“. Tehnološka okolina, prema Žitnjaku, obuhvaća opći tehnološki i znanstveni razvoj bez kojeg nema općeg gospodarskog razvoja dok se pod društvenom okolinom „podrazumijevaju stavovi, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi u određenoj skupini ili društvu“.

Politička okolina je, navodi Žitnjak, „organski povezana s društvenom i pravnom okolinom“, a svaka organizacija mora poštovati utjecaj politika. Pravnu okolinu Žitnjak opisuje da se „podrazumijevaju svi zakoni, propisi i drugi zakonski i podzakonski akti koje donosi zakonodavna vlast svake zemlje“, dok kulturnu okolinu smatra bitnom jer kulturne vrijednosti nisu genetski prenosive te ih organizacije moraju poštovati. Lela (2018: 18) navodi kako je organizacija „pod snažnim utjecajem okoline te je postavljanje odgovarajuće strukture same organizacije vrlo važno kako bi ona bila stabilna, odnosno u protivnom, nestabilna“.

### **3.2 Unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije poslovnih grupacija**

Unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije su čimbenici na koje organizacija može utjecati te ih sama definirati, a Hernaus i Aleksić (2016: 2) navode da su to ciljevi i strategija, tehnologija, veličina organizacije, ljudski potencijali te životni ciklus organizacije koje oblikuju menadžeri sukladno svojem znanju, iskustvu i osobnim preferencijama. Ciljevi, prema Štimcu (2017: 17), „određuju budućnost poduzeća“, a Lela (2018: 16) ih analizira zajedno s vizijom i misijom te navodi kako „svaka organizacija ima ciljeve kojima teži i njima je određena budućnost organizacije“.

Strategiju Hernaus i Aleksić (2016: 7) objašnjavaju kao „nacrt ili plan koji integrira glavne ciljeve, politike i akcije poduzeća u jedinstvenu cjelinu kojom se želi osigurati ostvarenje temeljnih ciljeva poduzeća“. Tehnologiju su objasnili kao čimbenik oblikovanja organizacije koji „ima iznimno veliko značenje u suvremenom načinu poslovanja“ jer danas „jasno određuje razinu organizacijske konkurentnosti i njezinu poziciju na tržištu“, dok se veličina organizacije prema njima mjeri različitim kriterijima veličine, no najprimjenjiviji kriterij je broj zaposlenika.

Lela (2018: 21) je ljudske potencijale objasnila kao najvažniji čimbenik organizacije jer utječu na organizaciju na više načina, tj. „kompozicijom odnosno sastavom zaposlenih, svojim znanjima i sposobnostima, koncepcijom menadžmenta, vrijednosnim stavovima i potrebama zaposlenih, načinom organizacije radnih mjesta, oblikovanjem neformalne organizacije te provođenjem ili neprovođenjem organizacije“. Životni ciklus organizacije Lela (2018: 24) prema Sikavici (2011: 256) objašnjava kao „način na koji razmišljamo o rastu organizacije i promjenama“ te navodi kako se „u svakoj fazi životnog ciklusa organizacije organizacijska struktura mora prilagoditi obilježjima te faze razvoja organizacije“.

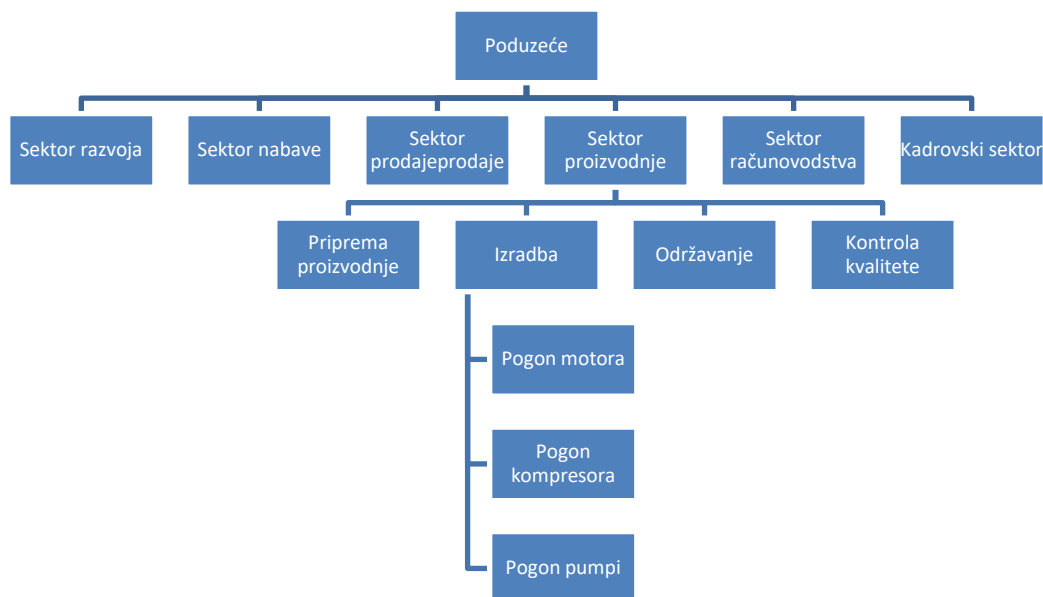
### **3.3 Vrste promjena organizacijske strukture i proces restrukturiranja poslovnih grupacija**

Strukture poslovnih grupacija ovise o tržištima na kojima djeluju. Glavna karakteristika poslovnih grupacija je diverzifikacija, a kako se razvijaju i rastu, ulaze u razne povezane, ali i nepovezane poslove. Tako je njihova struktura jedinstvena kako bi unaprijedila poslovnu ekspanziju grupacije. Najčešća struktura je hibridna, no uzima se u obzir više stvari, od vertikalne i horizontalne organizacije i razvoja između industrija pa sve do više industrijskih entiteta s jakim vezama s državom (Hernaus, Matić, 2017: 22)

Klasične organizacijske strukture koje su ranije bile spomenute, a podijeljene su na funkcijsku i divizijsku organizacijsku strukturu, su strukture koje „pružaju jednostavan pogled na ovlasti, podjelu zadataka i tok informacija, uz snažno postavljenu hijerarhiju“, navodi Kralj (2016: 11). Prema Vukoviću (2008: 6), poduzeće „obično započinje kao funkcijska organizacija“ dok kasnije, kako raste, „postaje diversificirano i poprima izgled divizijske organizacije“.

Funkcijska organizacijska struktura naziva se tradicionalnom ili klasičnom jer je najstarija, a zaposlenike grupira „na osnovi kompetencije u specifičnoj funkciji“ (Vuković, 2008: 6). Prema poslovnim funkcijama unutar poduzeća grupiraju se i povezuju poslovi, a, kako navodi Kralj (2016: 12), formiraju se i „organizacijske jedinice poduzeća“. Kako dalje navodi, ovisi o „broju i vrsti proizvoda koje poduzeće proizvodi“, a prisutna je u organizaciji koja je „veliko monoproduktivno ili monouslužno poduzeće koje primjenjuje iste tehnologije za isto tržište ili kategoriju kupaca“. U nastavku je prikazan model funkcijske organizacijske strukture.

**Slika 3.1: Funkcijska organizacijska struktura**



Izvor: Buble, M. (2006: 252) *Management*

Divizijska organizacija je model koji, prema Jesseu (1944: 459), nastaje kada grupe određene za planiranje u organizaciji žele naučiti više o trendovima koji se mijenjaju. Tipični je prijelaz s klasične funkcijske strukture, objašnjava Kralj (2016: 14), a pogodna je „za poduzeća sa širokim asortimanom proizvoda, geografski rasprostranjenim tržištima ili različitim potrebama potrošača“. Kada se organizacija razdijeli, Kralj (2016: 14) navodi kako „svaki odjel djeluje samostalno i može se pristupiti svakom proizvodu ili tržištu s dovoljnom pažnjom“. Model ove organizacijske strukture prikazan je u nastavku.

**Slika 3.2: Divizijska organizacijska struktura; grupiranje aktivnosti u banci prema klijentima**

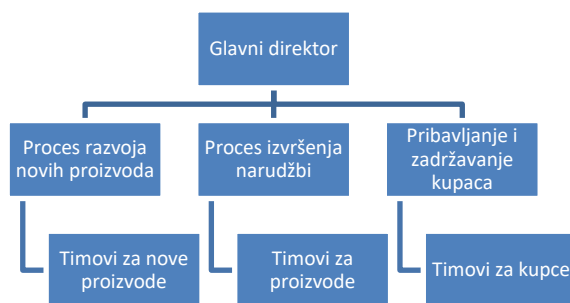


Izvor: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999: 225) *Organizacija*

Moderne organizacijske strukture „ne eliminiraju klasične organizacijske strukture“, već im, kako navodi Kralj (2016: 20) prema Sikavici i Bahtijarević-Šiber (2004: 210), „ugrađuju organske elemente uvođenjem procesne, timske, virtualne i mrežne organizacije“. Tako se razlikuju „procesna, projektna, matična, hibridna i multidivizijska organizacijska struktura“.

Procesna organizacijska struktura temeljena je „na tijeku radnog ili poslovnog proces kao kriterija za formiranje organizacijskih jedinica“, navodi Kralj (2016: 23), a prema Sikavici i Novaku (1999: 182), unosi stabilnost i dinamiku u strukturu“ te otklanja njene slabosti. Kreira se pomoću procesa koji stvaraju dodatnu vrijednost za kupce, procesa razvoja proizvoda, procesa proizvodnih ili tržišnih inovacija te tehnoloških inovacija odnosno razvojnih procesa (Kralj, 2016: 24 prema Vanhaverbeke i Torremans, 1999: 3). Cilj je pružiti vrijednost potrošačima te ih bazirati na timski rad (Grubišin, 2016: 38). Model procesne organizacijske strukture prikazan je u nastavku.

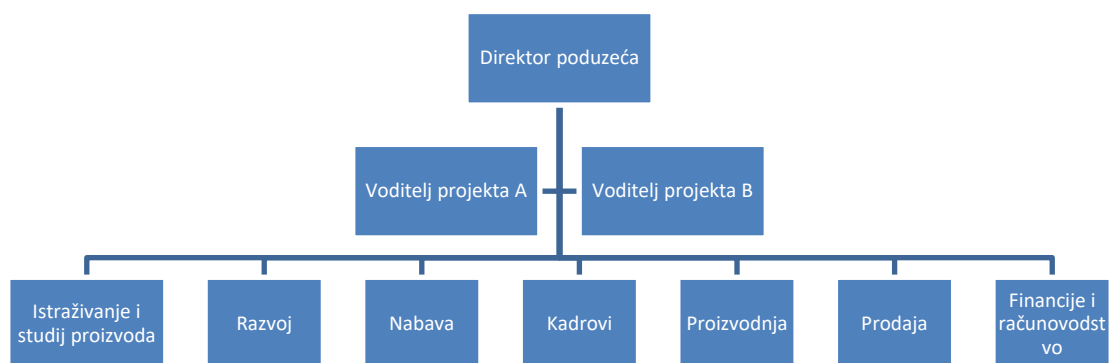
**Slika 3.3: Procesna organizacijska struktura**



Izvor: Sikavica, P., Novak, M. (1999: 184) *Poslovna organizacija*

Za razliku od procesne organizacijske strukture, projektna „uspostavlja formalne odnose između projektnog menadžera, projektnog tima, razvoja organizacije, projekta, korisnika i drugih dionika projekta“, a kako dalje navodi Kralj (2016: 29), cilj projektiranja je „stvaranje formalnog okruženja unutar kojeg projektni menadžer može poticati članove tima u izvršenju zadataka i dužnosti“. Ovom organizacijskom strukturom definiraju se odnosi između članova tima i odnosi prema okolini, a glavni cilj joj je raspolagati najsposobnijim ljudima za izvršenje zadatka. U nastavku je prikazan model projektne organizacijske strukture.

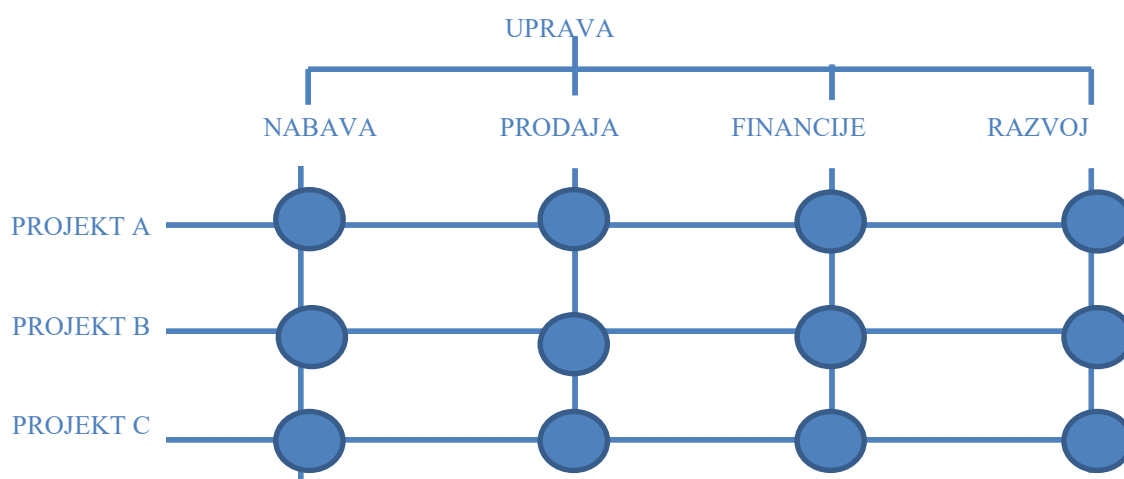
**Slika 3.4: Projektna organizacijska struktura**



Izvor: Sikavica, P., Novak, M. (1999: 207) *Poslovna organizacija*

Matrična organizacijska struktura nastaje kada se preklapa više modela organizacije, a najčešća kombinacija je funkcijska/divizijska, navodi Vuković (2008: 12). Kako povezuje više dimenzija organizacije, naziva se i hibridnom strukturom. Uvjeti za uvođenje matrične strukture su, prema Grubišić (2016: 35), „potreba za podjelom istih resursa između dvije ili više proizvodnih linija, potreba stvaranja dvostruke strukture“ te „visok stupanj međuzavisnosti svih odjela u poduzeću uz visok stupanj obrade informacija“. Ovu strukturu koriste poduzeća koja istovremeno proizvode više različitih proizvoda (Kralj, 2016: 32), a model je prikazan u nastavku.

**Slika 3.5: Matrična organizacija**

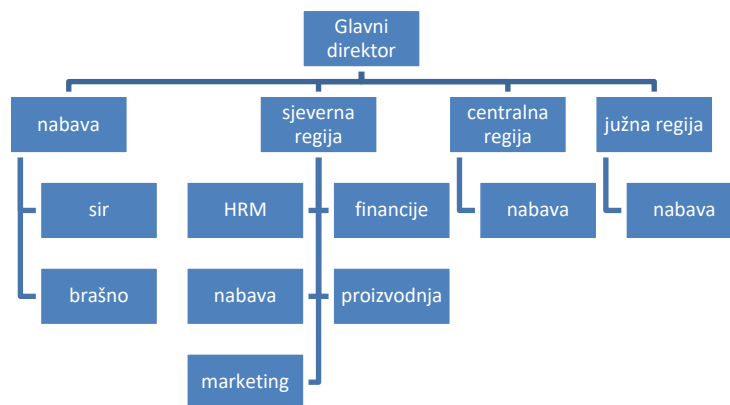


Izvor: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999: 240) *Organizacija*



Hibridna organizacijska struktura koristi menadžerima poslovnih jedinica i funkcijskim menadžerima koji upravljaju međusobno utjecajnim i komplementarnim aktivnostima, kako navodi Kralj (2016: 34). Kako dalje navodi, ova organizacijska struktura „kombinira karakterističnosti funkcijske i divizijske strukture“. Model hibridne organizacijske strukture prikazan je u nastavku.

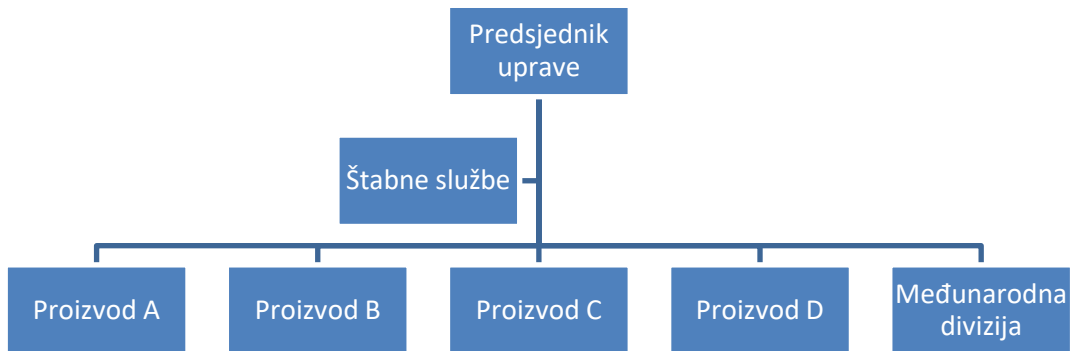
**Slika 3.6: Hibridna organizacijska struktura s divizijskim i funkcijskim organizacijskim jedinicama**



Izvor: Sikavica, P. (2011: 400) *Organizacija*

Posljednja moderna organizacijska struktura je multidivizijska koja se naziva i mješovita ili konglomeratska. Poduzeća mogu birati hoće li se fokusirati na određeni proizvod ili se „nastaviti širiti snažnom diverzifikacijom proizvodne linije na nova tržišta“, navodi Kralj (2016: 36). U nastavku je prikazan model mješovite organizacijske strukture.

**Slika 3.7: Model mješovite organizacijske strukture**



Izvor: Sikavica, P. (2011: 407) *Organizacija*

Razlika između funkcijske i multidivizijske strukture je u tome što funkcijska struktura određuje da svaka aktivnost ima vlastitog menadžera, a multidivizijska postavlja drugačijeg menadžera za svaki proizvod ili geografsko područje (Kralj, 2016: 36).

## **4. ANALIZA PROMJENA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U POSLOVNOJ GRUPACIJI AGROKOR**

U Socijalističkoj Federativnoj Republici Jugoslaviji prevladavalo je društveno vlasništvo što znači da su poduzeća služila radničkoj klasi kao zajednička sredstva za proizvodnju i zadovoljavanje drugih potreba. Bili su to društveno vlasnički subjekti: organizacije udruženoga rada, društveno političke zajednice i drugi koji su nad društvenim sredstvima mogli imati pravo upravljanja, pravo raspolaganja i korištenja. Nakon 1990. godine društveno vlasništvo nestalo je pretvorbom u državno vlasništvo ili privatno vlasništvo pojedinaca (Hrvatska enciklopedija, 2020). Donošenjem Ustava Republike Hrvatske 1990. ukida se društveno vlasništvo i počinje pretvorba društvenog vlasništva.

### **4.1 Profil poslovne grupacije Agrokor**

Koncern Agrokor nastao je iz „privatne tvrtke za proizvodnju cvijeća i cvjetnih sadnica“ koja je osnovana 1976. godine, navedeno je na službenim stranicama Agrokor. Ovom trgovačkom društvu „koje je u svom vlasništvu imalo 143 kompanije u Hrvatskoj, Sloveniji, Srbiji, Bosni i Hercegovini, Švicarskoj, Mađarskoj, Crnoj Gori, Makedoniji, Češkoj Republici, Kosovu i SAD-u“ vlasnik je bio Ivica Todorić „kroz jedno domaće i dva nizozemska društva“, a kako dalje navodi Dalić (2018: 18), „Agrokor je bio najveća hrvatska kompanija i značajna kompanija u srednjoj i istočnoj Europi“.

Koncern Agrokor registriran je, kako navodi Zubović (2019: 431), 1989. godine, specijalizirajući se za proizvodnju, distribuciju i prijevoz cvijeća te uljarica i žitarica. Ipak, širenje djelatnosti nije stalo već je tek započinjalo pa je tako 1992. godine osnovano Lovno gospodarstvo Moslavina d.o.o. te je stečen „većinski vlasnički udio u Jamnici i Agropreradi“. Na slici u nastavku prikazan je logo koncerna Agrokor kada je osnovan.

#### Slika 4.1: Logo koncerna Agrokor



Izvor: Agrokor.hr (2020) *Povijest Agrokora*, dostupno na: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora> (17.7.2020.)

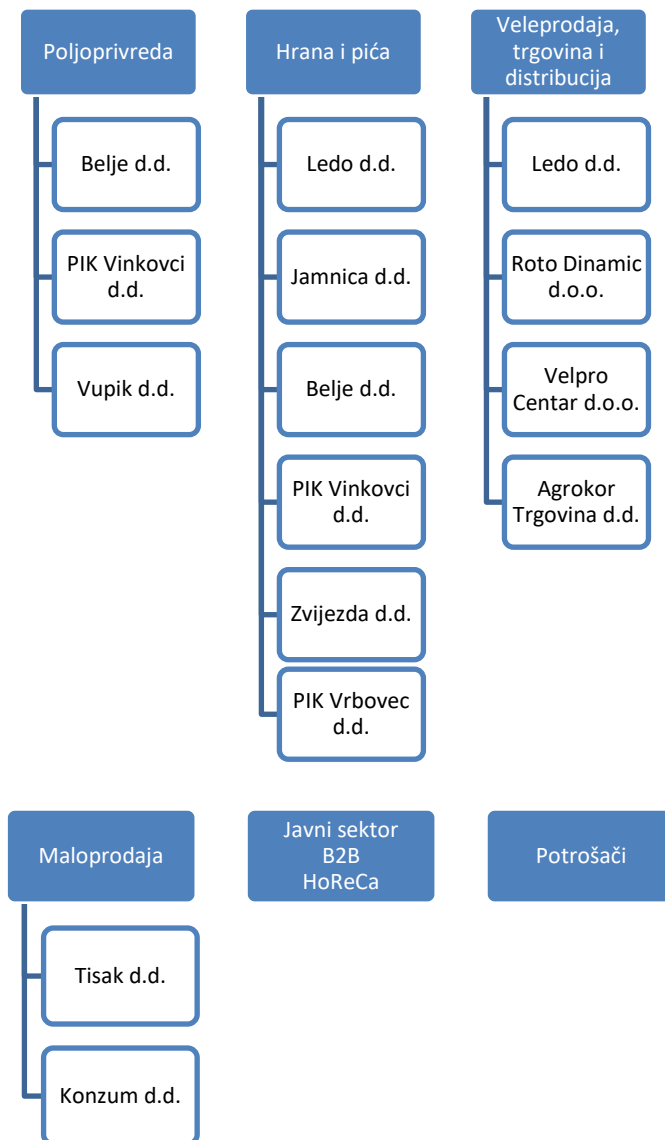
Agrokor je i dalje razvijao svoje djelatnosti pa je tako 1998. akvizirano Jaska vino d.d., dok su 1999. registrirani PIK Vinkovci d.d. te je započela gradnja „distribucijskog centra, najvećeg investicijskog projekta u Koncernu“, navedeno je na službenim stranicama Agrokora. Iste godine Ivica Todorčić kupio je „prvih 14 katova Ciboninog tornja“ te ih platio „17 milijuna njemačkih maraka“, kako navodi Sućec (2017). Ostatak poslovnih postora u tornju Todorčić je kupovao sve do 2010. godine te je Agrokor bio „vlasnik 76 posto zgrade“ u kojoj je bilo sjedište Agrokora, na adresi Trg Dražena Petrovića 3.

Na Službenim stranicama također je navedeno kako je Konzum osnovao „sektor Veleprodajnih centara“ te je ušao u „otkup voća i povrća u dolini Neretve“. Tvrtke Dijamant iz Zrenjanina te IDEA iz Beograda 2005. godine ušle su u koncern te je „otvorena prva u nizu prodavaonica novog Konzumovog formata Kozmo drogerija“. Kozmo je 2017. godine preuzela Müller trgovina Zagreb d.o.o. koja je s Konzumom d.d. potpisala Ugovor. Tim ugovorom je Müller preuzeo „trgovačko poslovanje drogerijskom robom koje je Konzum obavljao u specijaliziranim prodavaonicama“, navedeno je na portalu Poslovni.hr (2017).

Konzum je 2007. godine „otvorio prve prodavaonice u Bosni i Hercegovini“ te je Agrokor potpisao „Ugovor o preuzimanju maloprodajnog i veleprodajnog bitnica VF komerca“ čime je „postao tržišnim liderom u maloprodaji hrane i na području Bosne i Hercegovine“, navedeno je na službenim stranicama Agrokora (2020). Agrokor je također investirao u otvorenje trgovačkog centra „Golubica Mall u Vukovaru“, a 2013. godine je stekao većinski vlasnički udjel u Mercatoru.

Uz izlazak Leda na američko tržište 2015., 2016. godine Vina Belje počela su izvoziti na japansko tržište (Službene stranice Agrokor, 2020). Agrokor je imao strategiju koja je njegovo poslovanje podijelila na dvije osnovne grupe djelatnosti; poslovnu grupu Hrana i poslovnu grupu Maloprodaja. U nastavku je prikazana shema Agrokorova poslovanja.

**Slika 4.2: Shema Agrokorova poslovanja**



Izvor: Njavro, M., Čop, T., Juračak, J. (2018: 74) *Agrokor Case: The Recent Past and The Uncertain Future of The Big Agribusiness Conglomerate in Croatia*

Inicijativom 'Radom iz krize' 2011. godine kompanije Agrokora „zaposlile su na tri mjeseca 1.000 mladih iz različitih struka i razine obrazovanja“, navedeno je na službenim stranicama Agrokora. Uz to, 2014. godine „provedena je druga velika akcija zapošljavanja mladih“ kako bi stekli radno iskustvo. Prema Dalić (2018: 18), Agrokora je zapošljavao oko 57.000 ljudi, a navodi usporedbu Hrvatske i Njemačke kako bi prikazala veličinu ovog koncerna. Kompanija koja bi „u Njemačkoj zapošljavala 1,8 posto ukupno zaposlenih“, kao što je to bio slučaj u Hrvatskoj, „radilo bi oko 700.000 radnika“, što u Njemačkoj ne postoji. Svi ovi podaci „pokazuju koliko je teško u svijetu pronaći primjer kompanije čiji je značaj za matično gospodarstvo toliko velik koliko je to u nas bio, ali i još uvijek jest, značaj Agrokora“ (Dalić, 2018: 19).

Agrokora je, kako je navedeno u Korporativnim načelima upravljanja (2015: 1), društvo koje „pravodobno objavljuje izvještaje o svom poslovanju“, a sve informacije koje su bitne za odluke investitora javno su objavljene na Službenim stranicama Agrokora, dok su ostale informacije koje investitori mogu smatrati bitnima dostupne na zahtjev. Prema Službenim stranicama Agrokora (2018.), za vrijeme svog poslovanja Uprava je konstantno podizala interne korporativne standarde u svim sastavnicama Koncerna „te je unificirala ključne poslovne pokazatelje unutar kompanija i uvela novu korporativnu kulturu izrade izvještaja po poslovnim grupama i segmentima poslovanja“.

Svaka od analiziranih kompanija sadrži Upravni odbor te Nadzorni odbor koji se sastoje od predsjednika, zamjenika predsjednika te članova. Prema službenim stranicama analiziranih kompanija te Sudskom registru, u nastavku je prikazana tablica Upravnog i Nadzornog odbora Agrolagune d.d., Belja plus d.d., Jamnice plus d.d., Leda plus d.d., PIK Vinkovaca plus d.d., PIK Vrbovca plus d.o.o., Vupika plus d.d. te Zvijezde plus d.d.

**Tablica 4.1: Nadzorni i Upravni odbori prehrambenih kompanija Agrokora d.d.**

	Upravni odbor	Nadzorni odbor
Agrolaguna d.d.	Vlado Čondić Galiničić	Fabris Peruško (predsjednik), Miodrag Borojević (zamjenik predsjednika), Jelena Potočki, Hrvoje Bošnjak
Belje plus d.d.	Davor Bošnjaković (predsjednik), Mario Vrgoč	Miodrag Borojević (predsjednik), Vlado Čondić Galiničić, Vladimir Bošnjak, Silvana Hodak
Jamnica plus d.d.	Dario Šalić (predsjednik), Mirjam Marasović Ćurčić, Marinko Pleština	Fabris Peruško (zamjenik predsjednika), Vladimir Bošnjak, Josip Jurmanović
Ledo plus d.d.	Ivan Babić (predsjednik), Filip Mutić	Paul Michael Foley (zamjenik predsjednika), Fabris Peruško, Hido Lajtman, Milenko Arapović
PIK Vinkovci plus d.d.	Vladimir Džaja (predsjednik), Mirela Periškić, Mario Vrgoč	Miodrag Borojević (predsjednik), Vlado Čondić Galiničić, Hrvoje Bošnjak, Vladimir Košutić
PIK Vrbovec plus d.o.o.	Slaven Ružić	Miodrag Borojević (zamjenik predsjednika), Vladimir Bošnjak, Mišel Klasić
Vupik plus d.d.	Goran Miličević (predsjednik), Mario Vrgoč	Miodrag Borojević (predsjednik), Vlado Čondić Galiničić, Gordana Fabris, Jovica Živanović
Zvijezda plus d.d.	Tihomir Adam	Vladimir Bošnjak (zamjenik predsjednika), Ivan Babić, Damir Vrenko

Izvor: izrada autorice prema dobivenim podacima sa Službenih stranica kompanija te Sudskog registra

Prehrambene kompanije Agrokora veže više stavki. Osim što su se pretvorile iz društvenog poduzeća u dioničko društvo te su u koncernu, u Nadzornim i Upravnim odborima većinom se nalaze i iste osobe. Primjerice, predsjednik Upravnog odbora Agrolagune je Vlado Čondić Galiničić koji je ujedno i član Nadzornog odbora Belja plus, PIK Vinkovaca plus te Vupika plus. Mario Vrgoč, član Upravnog odbora Belja plus, ujedno je i član Upravnog odbora PIK Vinkovaca plus te Vupika plus, dok je predsjednik Upravnog odbora Leda plus Ivan Babić, koji je ujedno i član Nadzornog odbora Zvijezde plus. Fabris Peruško, izvanredni povjerenik

za Agrokor od 2018. godine, predsjednik je Nadzornog odbora Agrolagune, zamjenik predsjednika Nadzornog odbora Jamnice plus te član Nadzornog odbora Leda plus, dok je Miodrag Borojević Peruškov zamjenik u Nadzornom odboru Agrolagune te zamjenik predsjednika u PIK Vrbovcu plus, a predsjednik Belja plus, PIK Vinkovaca plus i Vupika plus. Hrvoje Bošnjak član je Nadzornog odbora Agrolagune te PIK Vinkovaca dok je njegov kolega Vladimir Bošnjak član Nadzornih odbora Belja plus, Jamnica plus, PIK Vrbovca plus te Zvijezde plus.

#### **4.2 Poslovne grupacije Agrokora u prehrambenoj djelatnosti**

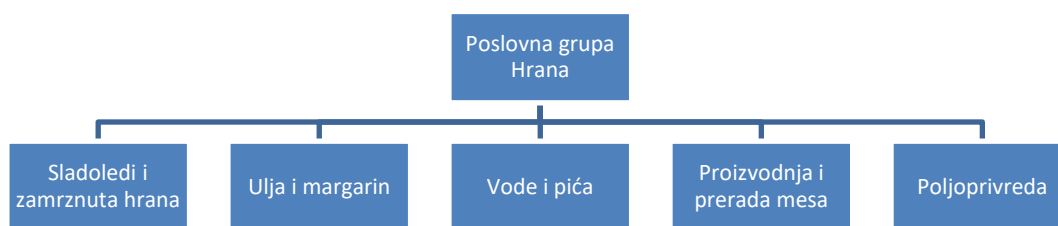
Prehrambena industrija jedna je od najvećih i najuspješnijih industrijskih grana u Hrvatskoj, a zajedno s industrijom pića realizira oko 24% ukupne proizvodnje te zapošljava oko 20% zaposlenih (Buturac i Vizek, 2015: 204). Unutar prerađivačke industrije RH, prehrambena industrija „peta je najveća izvozna grana“ te je „zbog svega navedenoga poboljšanje izvozne konkurentnosti domaće prehrambene industrije nezaobilazan čimbenik uspješnog razvoja industrije i gospodarstva u cjelini“, kako navode Buturac i Vizek (2015: 204).

Uspjeh koji je Agrokor ostvario u svom poslovanju bio je rezultat „pomno razrađene strategije razvoja koja je poslovanje Agrokora podijelila na dvije osnovne grupe djelatnosti: poslovna grupa Hrana i poslovna grupa Maloprodaja, veleprodaja i distribucija“ (Vinković Kravaica i Tomljenović, 2013: 227). Konstantnim ulaganjem u nove proizvode Agrokor je svake godine iznova osiguravao rast i podizao konkurentnost svojih kompanija (Vinković Kravaica i Tomljenović, 2013: 227).

Profitni centri međusobno su neovisne poslovne jedinice koje „realiziraju robu ili usluge uz minimum troškova“, a nakon toga tu „robu ili usluge plasiraju s usmjerenjem na maksimalizaciju profita“. Također, Vinković Kravaica i Tomljenović (2013: 228) navode kako profitni centri „sadrže i vlastite poslovne funkcije kao što su proizvodnja, nabava, inženjering, marketing i ljudski resursi te financije i kontrola“, a menadžeri se prosuđuju temeljem „ostvarenog profita u odnosu prema prosječno ostvarenom profitu u istoj grani djelatnosti, istoj klasi rizika ili u odnosu prema budžetu“. Sljedećom shemom prikazani su profitni centri od kojih se sastoji poslovna grupa Hrana.



**Slika 4.3: Organizacija shema poslovne grupe Hrana**



Izvor: Vinković Kravaica, A. i Tomljenović, B. (2013: 228). Računovodstvo profitnih centara u funkciji povećanja poslovne uspješnosti - primjer koncerna Agrokor

U većini ovih segmenata, kako je navedeno u Konsolidiranom godišnjem izvješću Grupe Agrokor (2017: 67), „Grupa ima vodeće tržišne udjele u zemljama u kojima je prisutna“. Tako segment Sladoledi i smrznuta hrana, kao što ime govori, „uključuje proizvodnju i preradu sladoleda, smrznutog voća i povrća, smrznute ribe, smrznuta peciva i druge smrznute prehrambene proizvode, uključujući gotova jela i smrznuto meso, a sve se prodaje pod brendovima Ledo i Frikom“ (Konsolidirano godišnje izvješće Grupe Agrokor, 2017: 67). Proizvodni pogoni ovog poslovnog segmenta nalaze se u Hrvatskoj, Srbiji i Bosni i Hercegovini.

Segment Voda i pića „obuhvaćaju proizvodnju i preradu gazirane i negazirane vode i negaziranih napitaka, koji se prodaju pod brendovima Jamnica, Jana, Sarajevski kiseljak, Mivela, Akvia i Fonyodi“, a proizvodni pogoni „nalaze se u Hrvatskoj, Srbiji, Bosni i Hercegovini i Mađarskoj“ (Konsolidirano godišnje izvješće Grupe Agrokor, 2017: 67).

Kako je dalje navedeno u Izvješću, segment Jestiva ulja i margarina bavi se proizvodnjom i preradom ulja, margarina, majoneze, octa i sl. od kojih se većina „prodaje pod brendovima Zvijezda i Dijamant“ dok se proizvodni pogoni „nalaze u Hrvatskoj i Srbiji“.

Zadnja dva segmenta, Meso i Poljoprivreda, „uključuju uzgoj usjeva, proizvodnju stočne hrane, stočarstvo, proizvodnju mesa i mesnih prerađevina“ te se, prema Konsolidiranom godišnjem izvješću, „ovo poslovanje prvenstveno nalazi u Hrvatskoj“.

Osim koncerna Agrokor, u Republici Hrvatskoj posluju i druge velike kompanije u prehrambenoj djelatnosti. Kao glavni konkurent uz bok Agrokoru, odnosno danas Fortenova grupi, stoji multinacionalna kompanija Atlantic Grupa koja u svojem asortimanu ima kavu, bezalkoholna pića, slatkiše, slane proizvode, delikatesne namaze te ljekarnički lanac. Najpoznatiji brendovi Atlantic Grupe su Barcaffè kave, Cedevida, Cockta i Donat Mg iz

područja pića, Starkovi proizvodi iz područja slatkiša i slanih proizvoda, Argeta paštete i Montana sendviči iz područja delikatesnih namaza te Farmacia ljekarne iz područja farmaceutike (Službene stranice Atlantic Grupe, 2020).

Atlantic Grupa posluje u osam zemalja gdje ima svoja predstavništva, a svoje proizvode izvozi na više od četrdeset tržišta diljem svijeta. S partnerom Atacom distributer je široke potrošnje regije Jugoistočne Europe sa sedamnaest distribucijskih centara, a uz Hrvatsku, Atlanticova najvažnija tržišta su Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora te Makedonija (Službene stranice Atlantic Grupe, 2020).

Također, organizacijska struktura Atlantic Grupe sastoji se od Uprave koju čini predsjednik Uprave (Emil Tedeschi), potpredsjednik za Korporativne aktivnosti (Neven Vranković), potpredsjednik za Financije, Nabavu i investicije (Zoran Stanković), potpredsjednica za Strategiju, Poslovni razvoj i rast (Lada Tedeschi Fiorio), potpredsjednik za Distribuciju (Srećko Nakić) te potpredsjednik za Delikatesne namaze, Donat Mg i internacionalizaciju (Enzo Smrekar). Osim Uprave, postoji i Strateško poslovno vijeće koje raspravlja o strateškim i operativnim korporativnim pitanjima. Nadzorni odbor Atlantic Grupe sastoji se od šest članova koji se dijele u Komisiju za reviziju, Komisiju za imenovanje i nagrade te Komisiju za korporativno upravljanje (Službene stranice Atlantic Grupe, 2020).

Između Atlantic Grupe i Agrokora uvijek je vladala velika konkurentnost koja je vidljiva u proizvodima koje su proizvodili. Primjerice, kako je Cedevisa Atlantic Grupe napravila veliki uspjeh i kupci su joj jako naklonjeni, Agrokora je odlučio dati svoj odgovor na taj proizvod proizvevši Juicy Vitu, napitak u granulama koji funkcionira na istom principu kao i Cedevisa. Ipak, između dvije velike kompanije nije bilo sukoba i tužbi, već prihvaćanja konkurencije.

Osim Atlantic Grupe, veliki konkurent bila je i LURA Grupa. Tvrtka za uvoz i izvoz registrirana 1991. godine, prema Službenim stranicama (2011), bavila se uvozom mliječnih proizvoda te izvozom ribljih prerađevina, voća i povrća. Kupnjom lokalne zagrebačke mljekare Dukat te kontinuiranim ulaganjem i inovacijama u istu, LURA Grupa omogućila je Dukatu širenje poslovanja na cijelu Hrvatsku, a spajanjem s tvrtkama Sirela, Mljekara Zadar i Lura u jedinstvenu pravnu osobu imena – LURA. Također, razvijao se i asortiman bezalkoholnih pića i napitaka te konditorska i pekarska industrija (Službene stranice LURA Grupe, 2011).

Restrukturiranjem 2005. godine u fokus se stavio mliječni biznis, a 2007. godine Dukat je prešao u vlasništvo francuske mljekarske industrije Lactalis. LURA mijenja naziv u LURA ulaganja te počinje ulagati u farmaceutski i logistički sektor.

#### **4.3 Analiza prehrambenih organizacija poslovne grupacije Agrokora prije restrukturiranja**

Prema definiciji koju je naveo Turuk (2020: 27), društveno poduzeće je „registriran poslovni subjekt u vlasništvu svojih članova/ica“, „ima visok stupanj autonomije djelovanja – poduzeće je osnovano i upravljano od strane skupine pojedinaca/ki, a ne od strane organizacija javnog i/ili privatnog profitnog sektora“, „kontinuirano proizvodi robu i/ili prodaje usluge“ te „ima barem 1 plaćenog djelatnika/ica čiji dohodak se financira iz prihoda ostvarenih prodajom proizvoda/usluga poduzeća“.

Također, Turuk (2020: 28) navodi i kako „članovi/ice društvenog poduzeća preuzimaju financijski rizik poslovanja“, „društveno poduzeće u svom djelovanju prvenstveno je vođeno društvenim i ekološkim ciljevima“ te su „u društvenom poduzeću svi/e članovi/ice uključeni/e u proces donošenja odluka (1 član/ica – 1 glas) te je na taj način organizacija demokratski upravljana“.

Kako navodi Petričić (2000: 215), Ivica Todorčić je iskoristio pretvorbu koja se događala u Republici Hrvatskoj te je u Zagrebačkoj banci dizao menadžerske kredite kojima je kupovao i ulagao u poslovne grupacije koje su ušle u koncern. Malenica (2001: 237) smatra kako je privatizacijom i tranzicijom koja se dogodila devedesetih godina 20. stoljeća stvorena tajkunska klasa poduzetnika koja „raspoložuje većim materijalnim bogatstvom od političke nomenklature, ali je u snažnoj političkoj sprezi s njom“ zbog toga što je politika omogućila poduzetnicima stjecanje vlasničkih prava po povoljnijim uvjetima.

Poslovne grupacije koje su ušle u koncern nisu bile monopolističke, ali su imale položaj blizak monopolu jer su, kako navodi Knežević (1980), bile dio snažno kontroliranog i strateškog agro-industrijskog kompleksa. Prehrambeni sektor je bio samoodrživ te je raspolagao vlastitim resursima što je bilo veoma bitno za socijalistički sustav.

O povezanosti državnih institucija i Agrokora govori Petrović (2008: 96) prema članku iz Večernjeg lista kada je 1999. godine vojska besplatno išla u berbu grožđa jednog vinograda u

vlasništvu Agrokora. Kako navodi, predsjednik uprave vinograda rekao je kako je vojska obavila posao te otišla iz vinograda, a „takav oblik suradnje privatnih i državnih institucija nije bio percipiran kao previše problematičan“. Vidljiva je pomoć države te koristi koje je Agrokor stekao od iste, a što se očituje i u veličini te financijskoj moći koju je koncern uživao sve do svog kraha, a koja ga je činila neizbježnim Vladinim partnerom.

Ipak, Whitehorn (1976: 23) je u svom istraživanju pokazao kako se „samo 30,3% ispitanika osjeća vlasnicima poduzeća“, a uz „osjećaj vlasništva nad kolektivno vođenim samoupravnim poduzećem vezuje se problem percepcije temeljnih ciljeva i aspiracija sistema, tj. kako ih doživljavaju zaposleni“. Također, Whitehorn (1976: 28) je zaključio i da „relativno kasna urbanizacija također ukazuje na nepostojanje tradicija industrijskog rada i radničke organizacije“.

Poduzeće Agrolaguna d.d. svoje početke veže uz pedesete godine 20. stoljeća, kada su seljačke radne zadruge i poljoprivredna dobra bivala ukinuta, a formirale su se poljoprivredne zadruge. Prema Skraćenom prospektu (2003: 7), 1963. godine osnovan je Poljoprivredni kombinat Poreč kojem je kasnije pripojen Pogon Trgovine te Plave lagune Poreč. Tim procesom započeo je „zamah poljoprivrede na Poreštini u okviru Plave lagune“ (Skraćeni prospekt, 2003: 7). Ovo spajanje početkom 1976. godine rezultiralo je organizacijskom transformacijom poduzeća u „Složenu organizaciju rada 'Plava laguna', a poljoprivredni pogon pretvara se u RO Agrolaguna“, navedeno je u Prospektu (2003: 8). Također je navedeno kako je tadašnja Republika ušla u projekt za eksperimentalno-proizvodni program razvoja maslinarstva te je Poljoprivredni pogon bio glavni nositelj programa razvoja.

Ime Agrolaguna prvi put se javlja početkom 1977. kada je osnovana radna organizacija. Unutar te radne organizacije bile su tri osnovne organizacije udruženog rada: Vinogradas, Mlinepks te Kooperacija, a RO Agrolaguna ušla je u sastav složene organizacije udruženog rada Plava laguna 1987. godine (Izvješće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije (2002: 3). U Skraćenom prospektu (2003: 8) navedeno je kako je 1986. godine došlo do integracije preostalih poduzeća u SOUR Plava laguna čime je nastao veliki SOUR Plava laguna koji je gospodario s preko 90% Poreštine.

Kada je donesen Zakon o poduzećima, taj SOUR je podijeljen na petnaestak samostalnih poduzeća unutar kojih je bila i Agrolaguna. Prvog dana 1990. godine ukinuti su svi OOUR-i unutar Agrolagune te su postali profitni centri, a Agrolaguna je dobila „fizionomiju pravog poduzeća sa svim svojim službama“ (Prospekt, 2003: 8). Kako bi došlo do pretvorbe u

dioničko društvo, planirana je kupnja poduzeća ili dijelova kojima bi zaposlenici, ranije zaposleni i kooperanti mogli sudjelovati u kupnji dionica uz popust (Izvješće, 2002: 5).

Belje je svoju tradiciju počelo 1697. godine kada je austrijski vojskovođa, princ Eugen Savojski, talentirani gospodarstvenik, za svoje brojne uspjehe na dar dobio Belje na kojem je sagradio ladanjski dvorac s perivojem na kojem je 1824. godine započeo uzgoj žitarica te životinja (Službene stranice Belja, 2020). Dvije velike tvornice, Centralna mljekara s klaonicom i tvornicom salame u Belom Manastiru te Tvornica šećera u Branjin vrhu, izgrađene su 1911. godine te su slovile za važne industrijske pogone bivše Jugoslavije s kvalitetnim i nagrađivanim proizvodima (Muzej Slavonije, 2020.).

Belje i Tvornica šećera 1921. godine proglašeni su državnim vlasništvom te je postavljena uprava direktora, a nakon završetka Drugog svjetskog rata trebalo je obnoviti proizvodnju i razrušene prostore. Poljoprivredno-industrijski kombinat (PIK) Belje nastao je 1955. godine kao „prvo društveno gospodarstvo kombinatskog tipa na ovim prostorima“, a također je, prema Službenim stranicama Belja (2020.), izgrađen i Mesokombinat s ciljem jačanja izvoza stočarske proizvodnje, „rekonstruirana je mljekara u Belom Manastiru, a strojarska radionica prerasla je u Tvornicu poljoprivrednih strojeva“.

Društveno poduzeće Belje, punim imenom Poljoprivredno industrijski kombinat p.o. Darda, registriran je 1989. godine, a nastalo je udruživanjem radnih organizacija (Izvješće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije, 2004: 2). Pripajanje društvenog poduzeća Tvornica šećera (Beli Manastir) i društvenog poduzeća Poljoprivreda Karanac (Karanac) izvršeno je rješenjem Okružnog privrednog suda u Osijeku od 4. studenog 1991. godine (Izvješće, 2004.).

Od kolovoza 1991. kada je Baranja okupirana, Belje je počelo djelovati u progonstvu s privremenim sjedištem u Osijeku te se krajem ožujka 1994. godine od prognanih preko tri tisuće djelatnika vratilo njih 445 kao zaposlenici (Izvješće, 2004: 3). Direktor u progonstvu bio je dr. Drago Dropulić do 9. ožujka 1993., a naslijedio ga je dr. Ivan Musa (Izvješće, 2004: 3). Odluku o pretvorbi poduzeća iz društvenog u dioničko društvo donio je Upravni odbor 1993. godine. Kako je dalje navedeno u Izvješću (2004: 5), sve dionice društva prenose se Hrvatskom fondu za privatizaciju.

Kako bi se uredilo i osposobilo vrelo za komercijalno punjenje mineralne vode, 1828. godine osnovan je Odbor za Jamničku kiselicu (Prospekt Jamnica, 2003: 13). Tadašnja državna tijela 1962. godine su, kako je navedeno u Prospektu, dale upravljanje vrelom u Jamničkoj Kiselici poduzeću Agromljekarski kombinat 'Agrokombinat' iz Zagreba koje je kasnije osnovalo radnu jedinicu Jamnička Kiselica. Pet godina kasnije Agrokombinat je prodao pogon poduzeću Marijan Badel te je Jamnica nastavila poslovati kao samostalna Osnovna organizacija udruženog rada (OOUR) unutar Radne organizacije (RO) Badel.

Društveno poduzeće Badel Jamnica upisano je 1990. godine u sudskom registru Okružnog privrednog suda u Zagrebu kao samostalno poduzeće s potpunom odgovornošću (Prospekt Jamnica, 2003: 13). Oblik organiziranja ovog poduzeća promijenjen je 1993. godine tako što je društveno poduzeće pretvoreno u dioničko društvo, a usklađivanjem općih akata Društva sa Zakonom i trgovačkim društvima došlo do upisa kod Trgovačkog suda 1995. godine. Nakon ratnih razaranja osnovana je „stručna komisija koja je obavila uviđaj i procijenila da je moguća sanacija svih građevinskih objekata, instalacija, uređaja i postrojenja“ te su potrebna ulaganja (Izvješće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije, 2003: 7).

Agencija za restrukturiranje i razvoj donijela je 1992. rješenje „kojim je Poduzeću dana suglasnost na namjeravanu pretvorbu u dioničkog društvo“ (Izvješće, 2003: 3). Upisom pretvorbe u sudski registar 10. veljače 1993. godine „društveno poduzeće Badel Jamnica s potpunom odgovornošću, Zagreb, postalo je dioničko društvo“, navedeno je u Izvješću o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije (2003: 3), a 1. srpnja 1993. godine promijenjena je i tvrtka čije je novo ime glasilo Jamnica d.d. Zagreb (Prospekt Jamnica, 2003: 13).

Prema podacima iz Službenog prospekta Leda (2003: 4), prva industrijska proizvodnja sladoleda započela je 1958. godine dok je 1965. puštena „u rad nova Tvornica sladoleda koja je dobila naziv Ledo“. OOUR Tvornica sladoleda Ledo u poduzeću Zagrebačka mljekara nastao je 1973. godine, a „20. srpnja 1976. godine Tvornica Ledo postaje samostalna radna organizacija Ledo p.o. Zagreb“ (Službeni prospekt, 2003: 10-11).

Idućih godina Ledo je proširio proizvodne kapacitete, asortimane i tržišta pa je tako „započeo proizvodnju smrznute hrane, među inima smrznuto tijesto, povrće, ribu i gotova jela“ (Službene stranice Leda, 2020). Samostalnom radnom organizacijom Ledo je postao 31.

svibnja 1976. godine, a kao dioničko društvo posluje od 4. siječnja 1993. godine (Službeni prospekt, 2003: 10-11).

PIK Vinkovci poduzeće osnovano je 1962. kao Poljoprivredno-industrijski kombinat Vinkovci (PIK-Vinkovci), „složena organizacija udruženog rada koja u svojem sklopu ima osnovne organizacije udruženog rada – radne organizacije“, navedeno je na Službenim stranicama poduzeća PIK Vinkovci (2020). Kao jedinica OOUR-a Sopot poduzeće je djelovalo u sastavu Poljoprivredno industrijskog kombinata Vinkovci, a od 1. srpnja 1987. „posluje kao OOUR Svinjogojski reprocentar Andrijaševci u sastavu Poljoprivredno industrijskog kombinata Vinkovci“, navedeno je u Izvješću o reviziji pretvorbe i privatizacije (2003: 2).

Prema navedenom Izvješću, djelatnosti ovog poduzeća bile su „uzgoj svinja za meso i priplod, obavljanje poljoprivrednih usluga u stočarstvu, trgovina na malo prehrambenim proizvodima, žitaricama, mlinskim proizvodima i svim vrstama stočne hrane te prodaja stoke i peradi“.

PIK Vrbovec kompanija je koja je nastala 1961. godine slijedeći privatnu tvornicu suhomesnate robe s klaonicom „u vlasništvu Đure Predovića, osnovanu još davne 1938. godine“, navedeno je na Službenim stranicama PIK Vrbovca (2020.). Nakon Drugog svjetskog rata tvornica je, prema Izvješću o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije (2003: 2), „obnovljena sredstvima državnih fondova i počela proizvoditi za državne potrebe“.

Poljoprivredni kombinat je, prema Službenim stranicama (2020) nastao 1962. godine „spajanjem mesne industrije i poljoprivredne zadruge“, a „proširenjem vlastite stočarske proizvodnje, nabavom poljoprivrednog zemljišta i zapošljavanjem stručnjaka poduzeće se razvilo u jedno od najvećih mesnih industrija Hrvatske“. Djelatnost se organizirala prema tvornici za proizvodnju i preradu mesa, stočarskoj i ratarskoj proizvodnji te nabavi sirovina, transportu, komercijalnim poslovima, razvoju u investicijama, financijsko-računovodstvenim poslovima te općim, kadrovskim i pravnim poslovima (Izvješće, 2003: 3).

Vupik je svoje poslovanje započeo 1945. godine formiranjem Saveznog poljoprivrednog dobra Vukovar, a u počecima su bili vrlo teški uvjeti za proizvodnju. Četiri godine kasnije, 1949. godine, formirano je Republičko poljoprivredno dobro te prvi radnički savjet i Upravni

odbor (Službene stranice Vupika, 2020). U periodu od 1960. do 1964. godine povećava se posjed i korištenje poljoprivrednog zemljišta pripajanjem poljoprivrednih zadruga te se 1964. godine formira PIK Vukovar koji postaje značajan faktor u proizvodnji poljoprivrednih proizvoda.

Na Službenim stranicama Vupika (2020.) navedeno je kako 1982. godine SOUR PIK Vukovar mijenja naziv u Vupik Vukovar te postaje najbolji kombinat u regiji sve do Domovinskog rata kada njegovi pogoni i objekti bivaju teško oštećeni. Poduzeće tada poslovanje prebacuje u Zagreb sve do 1998. godine. Ipak, pretvorba u dioničko društvo odvila se 1995. godine upisom u sudski registar Trgovačkog suda u Osijeku (Službene stranice Vupika, 2020.).

Prema Službenim stranicama Zvijezde (2020.), 1916. godine „održana je u Zagrebu osnivačka skupština na kojoj je, prema dozvoli tadašnje kraljevske zemaljske vlade, osnovana Prva hrvatska tvornica ulja – dioničko društvo“, a „1917. godine započela je s radom“. Kako navodi Babić (2011.), „prema aktu osnivanja svrha te inicijative bila je sagraditi tvornicu ulja, eksploatirati svakovrsne uljarice te svoje proizvode rasprodavati“.

Po završetku Drugog svjetskog rata 1946. godine Prva hrvatska tvornica ulja promijenila je ime u Tvornica ulja – Crvena zvijezda, Zagreb, no krajem iste godine mijenja naziv u Tvornica ulja Zagreb. Iste godine je prestala postojati kao dioničko društvo zbog presude Vrhovnog suda Narodne Republike Hrvatske. Tada je „isto konfiscirano i nekretnine su upisane kao općenarodna imovina pod upravljanjem Tvornice ulja 'Crvena zvijezda' Zagreb“, navedeno je u Prospektu Zvijezde d.d. (2003: 16). Promjena imena tvrtke dogodila se i 1947. godine kada je postala Tvornica ulja Zagreb, a uz to Društvo je nekoliko puta mijenjalo i oblike organiziranja. Ipak, podaci su tajni s obzirom na režim u kojem je tvrtka tada poslovala.

Prvi tvornički laboratorij za kontrolu proizvodnje počeo je s radom 1952. godine, izgrađena je sušara za uljarice te je 1957. godine kupljeno zemljište na Žitnjaku. (Službene stranice Zvijezde, 2020.).



#### **4.4 Analiza prehrambenih organizacija poslovne grupacije Agrokor nakon restrukturiranja**

Prema Zakonu o pretvorbi društvenih poduzeća (1991), pretvorbom poduzeće postaje dioničko društvo ili društvo s ograničenom odgovornošću koje ima u cjelini poznatog vlasnika. Poduzeće se može pretvoriti u d.d. ili d.o.o. prodajom poduzeća ili idealnog dijela poduzeća, ulaganjem kapitala u poduzeće, pretvaranjem ulaganja na ugovornoj osnovi u poduzeće i potraživanja prema poduzeću u ulog ili prijenosom svih dionica Fondovima i Hrvatskom fondu za razvoj (Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća, 1991).

Odluku o pretvorbi prema Zakonu (1991) donosi organ upravljanja poduzeća koji je dužan odlukom o pretvorbi poduzeća odrediti da se ono pretvara u dioničko društvo ili u društvo s ograničenom odgovornošću te odluku o pretvorbi dostaviti nadležnoj Agenciji Republike Hrvatske za restrukturiranje i razvoj. Poduzeće je bilo dužno obaviti pretvorbu najkasnije do 30. lipnja 1992. godine.

Na Zakon o pretvorbi nadovezuje se Zakon o privatizaciji (1996). Prema tom Zakonu, privatizacija je dio ukupne gospodarske i razvojne strategije i politike Republike Hrvatske a provodi se u cilju postizanja:

- a) bržeg gospodarskog rasta u uvjetima tržišnog gospodarstva,
- b) očuvanja produktivne zaposlenosti uz poželjno stvaranje novih radnih mjesta,
- c) tehnološke modernizacije hrvatskog gospodarstva,
- d) unošenja novih, modernih i učinkovitih metoda i vještina menadžmenta u hrvatsko gospodarstvo,
- e) uključivanja hrvatskog gospodarstva i hrvatskih poduzeća u razvojne tokove europskog i svjetskog gospodarstva te u međunarodno tržište kapitala,
- f) poticanja rasta hrvatskog poduzetništva,
- g) poticanja uključenja poduzetnika iz iseljene Hrvatske u razvitak hrvatskog gospodarstva.
- h) smanjenja obveza Republike Hrvatske prema poduzećima (dokidanje subvencija) i smanjenja javnog duga.

Na oblikovanje strukture poduzeća utjecalo je puno čimbenika. Kako se pretvorba u Republici Hrvatskoj odvijala za vrijeme Domovinskog rata, neki od čimbenika bili su gubljenje određenog dijela tržišta, ratom zahvaćena i okupirana područja, razorene tvornice, promjena

političke situacije u zemlji, nestabilno okruženje, snažni utjecaj društveno-političkih promjena, uključenje u struju kapitala i sl.

Početkom 2019. godine tvrtke iz koncerna Agrokor starom imenu dodale su riječ 'plus' te su sve tvrtke, za početak, dobile sjedišta u Zagrebu, „a po implementaciji nagodbe bit će vraćena u gradove u Hrvatskoj u kojima su sada“, navedeno je na službenim stranicama Agrokora (2018.). Također, kako je ranije navedeno, Agrokor je zamijenila Fortenova grupa „nastala implementacijom nagodbe vjerovnika u Agrokoru“, navedeno je na službenim stranicama Fortenove.

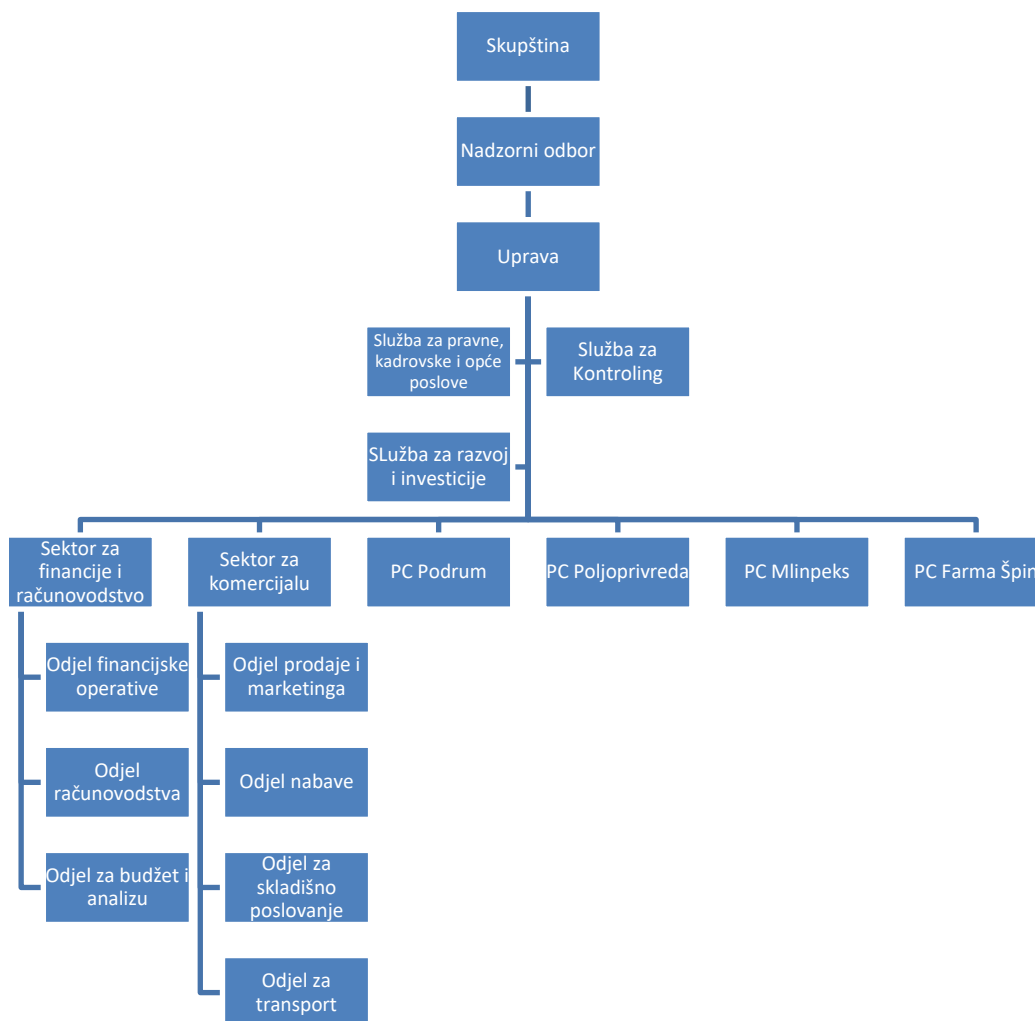
Odluka o pretvorbi poduzeća Agrolaguna d.d. donesena je 1991. godine, a odvila se 1992. godine kada je stvorena i nova vlasnička struktura (Izvješće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije, 2002: 4). Prva faza pretvorbe potvrđena je, prema Prospektu (2003: 8), „rješenjem od 9. studenog 1995. godine“.

Prema informacijama koje su navedeno u Prospektu, današnja aktualna organizacijska struktura Društva temelji se na načelu grupiranja istovrsnih, međusobno srodnih i tehnološki povezanih poslova koji zajedno čine jedinstvenu cjelinu. Razvijenost ovakve strukture „proizlazi iz elemenata vanjskog okruženja Društva (ekonomskih, tehnoloških, političkih, društvenih i etičkih) odnosno njegovog funkcioniranja u okviru okoline“, a temelji se „na jedinstvenom vođenju poslovnih funkcija Društva: strateško planiranje, razvoj, financiranje, strateški marketing, nabava, računovodstveni i informacijski sustav i drugo“ (Prospekt, 2003: 9).

Zaposlenici su glavni pokretački činitelj uspjeha Društva pa se mora kreirati funkcionalna i dinamička politika zapošljavanja, a njome se podrazumijeva „niz procesa i postupaka u svezi zaposlenosti i plaćanja rada kao što je sistematizacija radnih mjesta, standardi rada, politika zapošljavanja, obrazovanje zaposlenika i sl.“ (Prospekt, 2003: 16). Također, u Prospektu je navedeno kako je u posljednjih nekoliko godina povećano zapošljavanje osoba s visokim stupnjem obrazovanja te mladih visokoobrazovanih kadrova.

Promjene vlasničke strukture od razdoblja nakon pretvorbe, 1992. godine, do 2001. godine nisu jasno evidentirane jer se ne vide promjene vlasničke strukture te razlike u prikazu broja dionica pojedinih dioničara. U nastavku je prikazana organizacijska shema društva Agrolaguna d.d.

**Slika 4.4.: Organizacijska shema društva Agrolaguna d.d.**



Izvor: Agrolaguna (2003: 9) *Skraćeni prospekt uvrštenja u Kotaciju javnih dioničkih društava*

Organizacijska struktura poduzeća Agrolaguna funkcijska je struktura. Zadaci se dijele prema sektorima kojih je dva: sektor za financije i računovodstvo i sektor za komercijalu te profitnim centrima kojih je četiri: Podrum, Poljoprivreda, Mlinpeks i Farma Špin. Ovakvo grupiranje istovrsnih i međusobno povezanih poslova bitno je radi stvaranja jednog funkcijskog područja za poduzeće. Prednost ove strukture je stručno vođenje i koordinacija poslova s istom funkcijom te visok stupanj podjele rada i specijalizacije.

U vrijeme pretvorbe društva Belje, prostorima Baranje buktio je Domovinski rat. Ubrzo nakon pretvorbe 1994. godine, taj prostor našao se pod okupacijom što je rezultiralo zapuštenim poljima, obustavljenom proizvodnjom, uništenim stočnim fondom te devastiranim

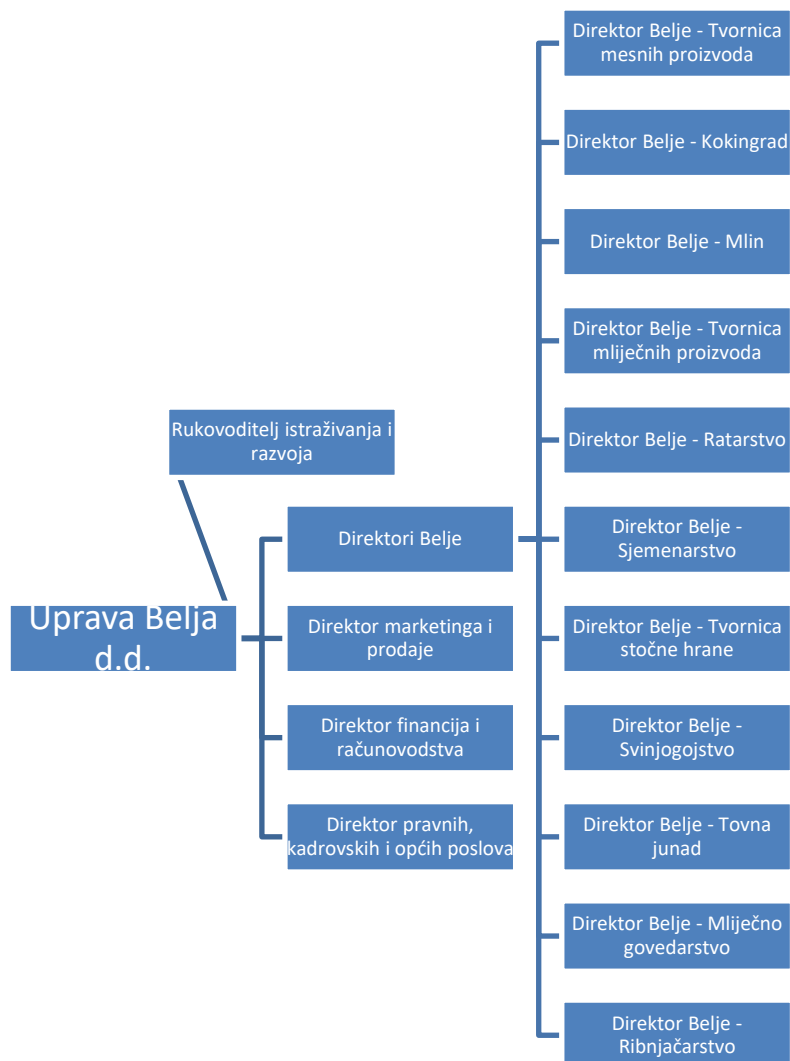
kućama i proizvodnim objektima. Reintegracija Baranje započela je 1998. godine te se počelo ulagati u obnovu Belja (Službene stranice Belja, 2020.).

Belju su 1999. godine „pripojena društva Beljetrans d.o.o. (Darda) i društvo Belje d.d. Poljoprivreda Brestovac d.o.o. (Grabovac). U Koncern Agrokor Belje je ušlo 2005. godine te promijenilo svoju viziju koja sada glasi „postati najveći proizvođač hrane u ovom dijelu Europe uz pomoć suvremene tehnologije, praćenja trendova u nutricionizmu i ekologiji te orijentacije prema tržištu“ (Službene stranice Belja, 2020.).

Najveći dioničari u Glavnoj skupštini u 2003. godini bili su, prema Skraćenom prospektu uvrštenja dionica (2003: 11), Hrvatski fond za privatizaciju (33,33%), Ministarstvo financija RH (16,29%), Ravnateljstvo za robne zalihe (10,39%), Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva (10,13%), Hrvatske vode (7,19%), Slavonska banka (1,90%), Državna agencija za sanaciju banaka (0,21%), Božo Čerkez (0,01%), Drago Barišić (0,01%) te Ivan Čatipović (0,01%).

Na stranicama je također navedeno kako se počelo sve više ulagati u modernizaciju pa je tako 2008. godine otvorena „najveća robotizirana farma muznih krava u Europi s ukupnim kapacitetom od 500 grla, u čiju je izgradnju i opremanje uloženo 60 milijuna kuna“ dok je početak berbe grožđa 2011. godine obilježen „otvaranjem najsuvremenije vinarije u regiji“. U kompaniju je uloženo oko 1,6 milijardi kuna, prihodi su se povećali za više od 3,5 puta, a Belje je postalo najveća poljoprivredna kompanija u regiji, navodi Galić (2012: 52). U nastavku je prikazana organizacijska shema društva Belje d.d.

**Slika 4.5: Organizacijska shema društva Belje d.d.**



Izvor: Hrvatsko zakonodavstvo (2005) *Rješenje agencije za zaštitu tržišnog natjecanja – koncentracija poduzetnika Agrokor d.d. i Belje d.d.*

Grupa Belje ima funkcijsku organizacijsku strukturu gdje se ispod Uprave nalaze rukovoditelj istraživanja i razvoja te direktori tvornice mesnih proizvoda, ratarstva, marketinga i prodaje, financija i računovodstva te pravnih, kadrovskih i općih poslova. Zajedno su koncentrirani direktori tvornice mesnih proizvoda, Kokingrada d.o.o. za uzgoj peradi, Mlina i tvornice mliječnih proizvoda, a s druge strane su koncentrirani direktor ratarstva, sjemenarstva, tvornice stočne hrane, svinjogojstva, tovne junadi, mliječnog govedarstva te ribnjačarstva. Ovom strukturom omogućeno je grupiranje poduzetnika prema djelatnostima koje obavljaju.

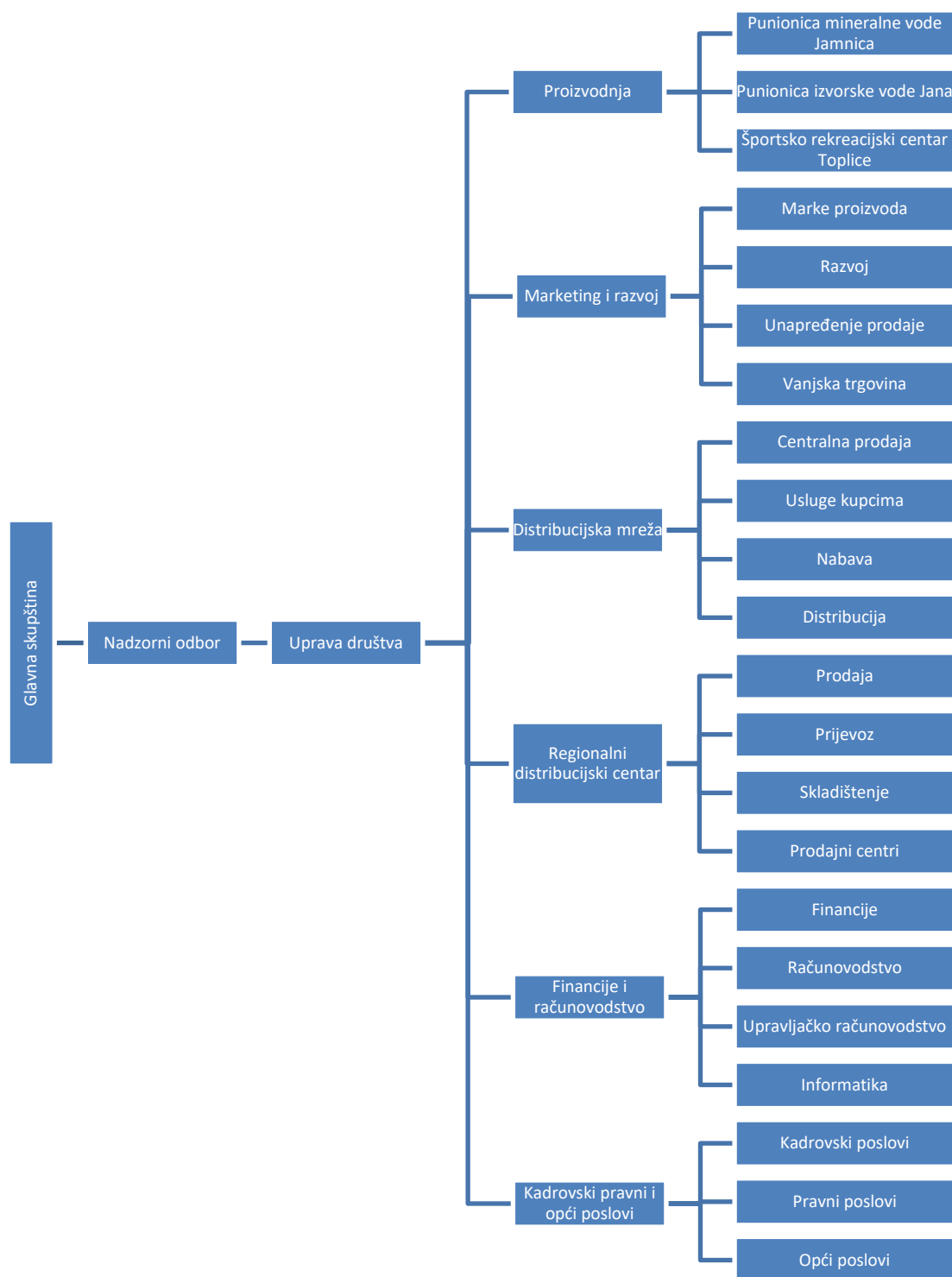
Prema informacijama iz Prospekta Jamnica (2003: 27) te bilješkama uz financijske izvještaje za 2002. godinu, Jamnica se bavi proizvodnjom i prodajom prirodne mineralne vode, izvorske vode, voćnih sokova, prodajom i distribucijom vina i sl.. Postupkom pretvorbe zaposleni i ranije zaposleni imali su 25% ukupnog broja dionica, Hrvatski fond za razvoj dobio je 2% dionica, Zagrebačka banka 7,2% dok je Agrokoru preneseno 59,3% dioničke glavnice.

Odlukom o pretvorbi društvenog poduzeća u dioničko društvo 1992. godine oformljena je posebna komisija koja je obavljala poslove u vezi s pretvorbom, a činili su ju predsjednik komisije Alojz Gojšić te članovi Berislav Briški, Dragutin Mikan, Ivica Krpan, Biserka Markulin, Katarina Fratrić, Ivan Štimac, Ljiljana Mikan, Gojko Marušić, Anto Ledić, Ivo Veneti i Mario Ribarević (Izvješće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije, 2003: 5).

Odluka komisije bila je kako Agrokor može akvizirati poduzeće, ali je obvezan uložiti kapital u njega, zadržati zaposlenike te omogućiti dostatnu godišnju proizvodnju. Upravo zbog te odluke ulaskom u Agrokor Jamnica je započela investicijske cikluse kojima je cilj bio ostvariti unaprjeđenja svih segmenata proizvodnih i prodajnih čimbenika pa je otvorena nova punioca izvorske vode u Svetoj Jani (Prospekt Jamnica, 2003: 17).

Prema Izvješću (2003: 26), novi predsjednik Upravnog odbora postao je Ivica Todorčić 6. veljače 1993. te se na toj poziciji zadržao do 1. lipnja 1995, kao i članovi Ante Todorčić, Marijan Repušić, Rudo Mikulić, Berislav Briški te Robert Travaš. Alojz Gojšić bio je direktor Jamnice od 6. veljače 1993. do 4. kolovoza 1993. kada ga je na toj poziciji naslijedio Ivica Sertić koji se tamo zadržao do 1. lipnja 1995., kada je postao predsjednik Uprave, navedeno je u Izvješću o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije (2003: 27). U nastavku je prikazana organizacijska shema društva Jamnica d.d.

**Slika 4.6: Organizacijska shema društva Jamnica d.d.**



Izvor: Jamnica (2016: 46) *Godišnje izvješće i izvješće neovisnog revizora*

Organizacijska struktura Jamnice sastoji se od Glavne skupštine koju slijedi Nadzorni odbor te Uprava društva. Funkcijski je raspoređena na odjele Proizvodnja, Marketing i razvoj, Komercijala, Regionalni distribucijski centar, Financije i računovodstvo te Kadrovske pravne

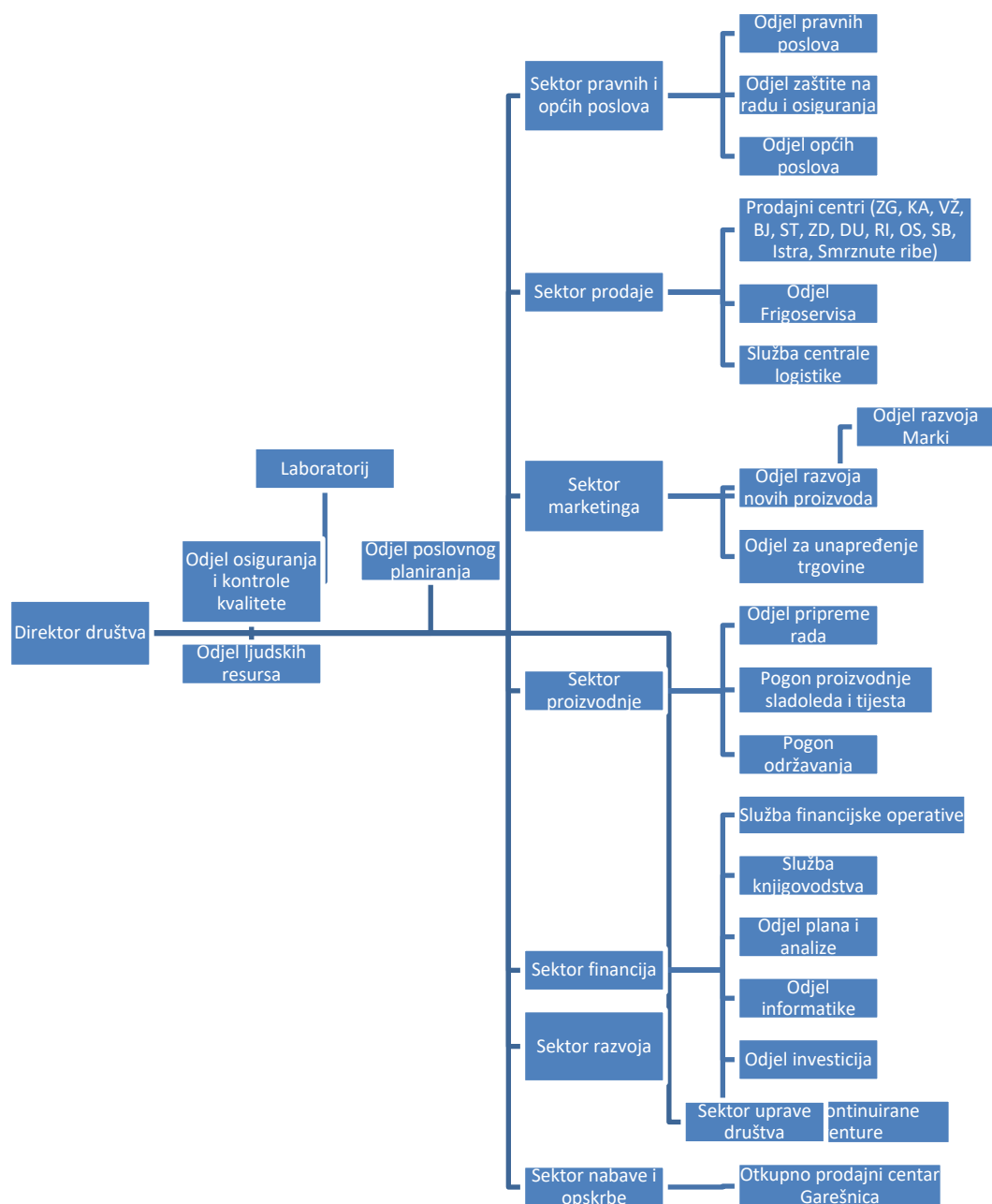
i opće poslove. Svaki od odijela hijerarhijski ima pripadajući pododjel koji se bavi užom djelatnošću.

Samostalna radna organizacija Ledo 1993. godine postala je dioničko društvo, a nakon što je pretvoreno, ubrzo postaje i dio koncerna Agrokor čime je postao „regionalno značajna tvrtka s ciljem širenja na nova tržišta“ (Skraćeni prospekt, 2003: 13) te se počinje širiti diljem zemalja regije. U Sloveniji je 1997. godine osnovana tvrtka za prodaju smrznutih proizvoda Ledo d.o.o. Ljubljana, a 2000. godine je pokrenut Ledo d.o.o. Čitluk u Bosni i Hercegovini. Također, proširio se i na prostore Srbije te Crne Gore te se, uz akviziciju Frikoma d.d., odlično nadopunjava proizvodnim kapacitetima i asortimanom.

U strukturi financiranja, 2011. godine bilo je 80,2% vlastitog kapitala i rezerva, odnosno u prosincu 2012. godine izdano je novih 93.750 dionica čime se poveća temeljni kapital (Prospekt uvrštenja redovnih dionica Ledo, 2013: 55). Ledo veoma brine te svojim zaposlenicima omogućuje brojne edukacijske programe „koji odgovaraju individualnom razvoju pojedinca te specifičnim potrebama poslovanja“, a „usavršavanje potiču odlascima na seminare, kongrese i sajmove, in house treninge, team building programima, učenjem stranih jezika i informatičkim tečajevima“, kako je navedeno na Službenim stranicama Leda (2020). U nastavku je prikazana organizacijska shema društva Ledo d.d.



**Slika 4.7: Organizacijska shema društva Ledo d.d.**



Izvor: Ledo d.d. (2012: 69) *Prospekt uvrštenja novih redovnih dionica*

Organizacijska struktura Leda funkcijska je struktura na čelu koje je direktor društva kojeg hijerarhijski slijedi odjel osiguranja i kontrole kvalitete s laboratorijem, odjel ljudskih resursa te odjel poslovnog planiranja. Nakon tih pozicija slijedi sedam sektora s odgovarajućim

odjelima: sektor pravnih i općih poslova, sektor prodaje, sektor marketinga, sektor proizvodnje, sektor financija, sektor razvoja te sektor nabave i opskrbe.

PIK Vinkovci su, prema Prospektu (2003: 4), „vodeći skladištar žitarica i uljarica u Republici Hrvatskoj“, a bave se proizvodnjom poljodjelskih kultura, brašna, kukuruzne prekrupe te odojaka za tov i rasplodnog materijala za svinjogojstvo. Kako je navedeno u Izvješću (2003: 3), 1997. godine je upisana promjena člana uprave i nadzornog odbora.

Prestankom postojanja radnih organizacija 1989. godine, od dijelova radne organizacije 'Prehrambena industrija' formirano je „poduzeće u društvenom vlasništvu 'Silos-Mlinovi'“. Odluku o pretvorbi poduzeća donio je upravni odbor 1992. godine, a prema Izvješću (2003: 5), „određeno je da se Poduzeće pretvara u dioničko društvo prodajom dionica i prijenosom neprodanih dionica fondovima u skladu s odredbama Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća“. Agencija je 1993. godine dala suglasnost za pretvorbu poduzeća, a kako je dalje navedeno na Službenim stranicama poduzeća PIK Vinkovci (2020), poduzeće 'Silos-Mlinovi' 1994. godine postaje dioničko društvo te ulazi u Koncern Agrokor.

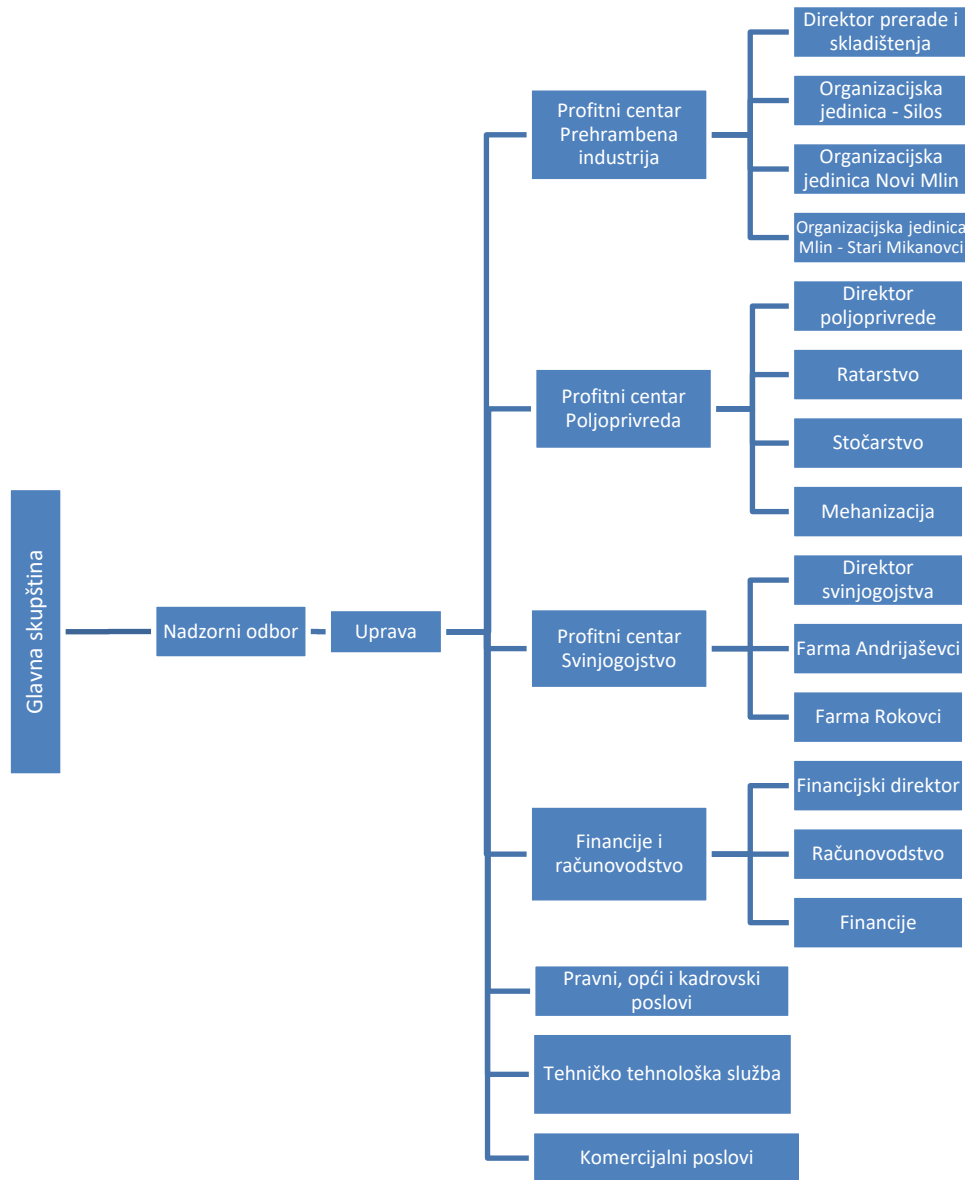
Odlukom skupštine 1999. godine upisano je pripajanje Društva društvu Silos-mlinovi d.d. Vinkovci. Tom odlukom Svinjogojsko rasplodni centar d.d. prenio je cjelokupnu imovinu te prava i obveze u zamjenu za dionice društva Silos-mlinovi (Izvješće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije, 2003: 3). Također, u Izvješću je navedeno kako je utvrđen povjerenik za primanje dionica, mandat članova uprave i nadzornog odbora, troškovi pripajanja, pretpostavke valjanosti ugovora te završne odredbe.

Od pretvorbe 1993. godine do 1999. u poduzeću su se obavljala značajna ulaganja, a u koncern Agrokor je poduzeće ušlo 1994. godine kada je i provedena pretvorba iz društvenog vlasništva u dioničko društvo. U Prospektu (2003: 13) je navedeno kako su 1995. godine društvu „pripojena dionička društva Poljoprivreda Otok iz Otoka i Sopot poljoprivreda iz Vinkovaca“. Tvrtka je pod imenom PIK Vinkovci d.d. za poljoprivrednu proizvodnju, prehrambenu industriju i promet počela poslovati 2000. godine (Izvješće o reviziji pretvorbe i privatizacije, 2003: 4).

Prema Prospektu, Agrokor je prvi od deset najvećih dioničara poduzeća PIK Vinkovci sa 70,8658% vlasništva, a slijede ga Hrvatski fond za privatizaciju, Investco vrijednosnice, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Stočar d.d. te dioničari Tomislav Dilber, Vjekoslav

Einfalt, Mihajlo Kitarović, Đuro Cvitković i Tomislav Kurmaić. U nastavku je prikazana organizacijska shema društva PIK Vinkovci d.d.

**Slika 4.8: Organizacijska shema društva PIK Vinkovci d.d.**



Izvor: Agrokor (2013: 60) *Izvešće o održivosti*

PIK Vinkovci imaju funkcijsku organizacijsku strukturu. Na samom vrhu nalazi se Glavna skupština koju slijedi Nadzorni odbor te Uprava. Poslovanje se dijeli na profitne centre od kojih svaki ima pripadajući pododjel i područje te odjele financija i računovodstva, pravnih, općih i kadrovskih poslova, tehničko tehnološke službe i komercijalnih poslova.

PIK Vrbovec je, prema Službenim stranicama (2020.), „društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju i promet mesa i mesnih prerađevina“ sa sjedištem u Vrbovcu. Za vrijeme pretvorbe vlasništva iz društvenog u dioničko, PIK Vrbovec svoje proizvode prodavao je na domaćem tržištu, dok je izvezio 30% na strano tržište (Izvješće, 2003: 3). Poduzeće je upisano u „sudski registar kod Okružnog privrednog suda u Zagrebu“ 1989., a prema Izvješću, 1992. godine pripojeno je poduzeće Pikant-trade d.o.o. Osijek.

Radnički savjet je odluku o pretvorbi donio 29. lipnja 1992., a odluka o pretvorbi dostavljena je 30. lipnja 1992. godine uz program pretvorbe, program obnove i razvoja, podatke o proizvodnim, tehnološkim, kadrovskim i organizacijskim mogućnostima (Izvješće, 2003: 4). Proces pretvorbe dovršen je prodajom idealnog dijela poduzeća te pretvaranjem nominalne vrijednosti obveznica RH u ulog u temeljnom kapitalu Društva.

Društvo je nastalo 1993. godine upisom u sudski registar kod Okružnog privrednog suda u Zagrebu. Opći akti poduzeća i Zakon o trgovačkim društvima usklađeni su 1996. te su zatim upisane promjene statuta, djelatnosti, članova uprave i Nadzornog odbora. Također, u Izvješću je navedeno kako je poduzeće kupovalo udjele u dioničkim društvima zbog organiziranja svoje prodajne mreže i širenja tržišta. U Koncern Agrokor društvo je ušlo 2005. godine.

Danas PIK Vrbovec, prema svojim Službenim stranicama (2020.) ima razgranatu distribucijsku mrežu s razvijenim prodajnim regijama Zagreb, Jug, Zapad i Istok te skladištima u Vrbovcu, Osijeku, Rijeci i Dugopolju te cross dockingom u Poreču, Zadru i Dubrovniku (cross docking = „kontinuirani tok robe, preko pretovarnog terminala, koji isključuje potrebu skladištenja“, Bocko, 2017: 16). Uz to, „vodeća je mesna industrija u Hrvatskoj i regiji koja svoje kupce opskrbljuje svježim crvenim mesom i širokom paletom mesnih prerađevina“.

Na Službenim stranicama (2020.) kao misija PIK Vrbovca navedeno „stvarati, proizvoditi i isporučivati visoko kvalitetne proizvode od svježeg i prerađenog crvenog mesa koji će predvidjeti i zadovoljiti potrebe potrošača“, dok je vizija opisana „bogatom tradicijom te najmodernijom tehnologijom, inovativnim rješenjima, ljudima kao našom najvećom snagom i prvenstveno kvalitetom proizvoda postati tržišni lider na regionalnom tržištu“.

Odluka za pretvorbu poduzeća Vupik d.d. donesena je u rujnu 1994. godine, a prema Izvješću o obavljenoj pretvorbi i privatizaciji (2003: 2), „ovlaštena osoba za zastupanje bio je

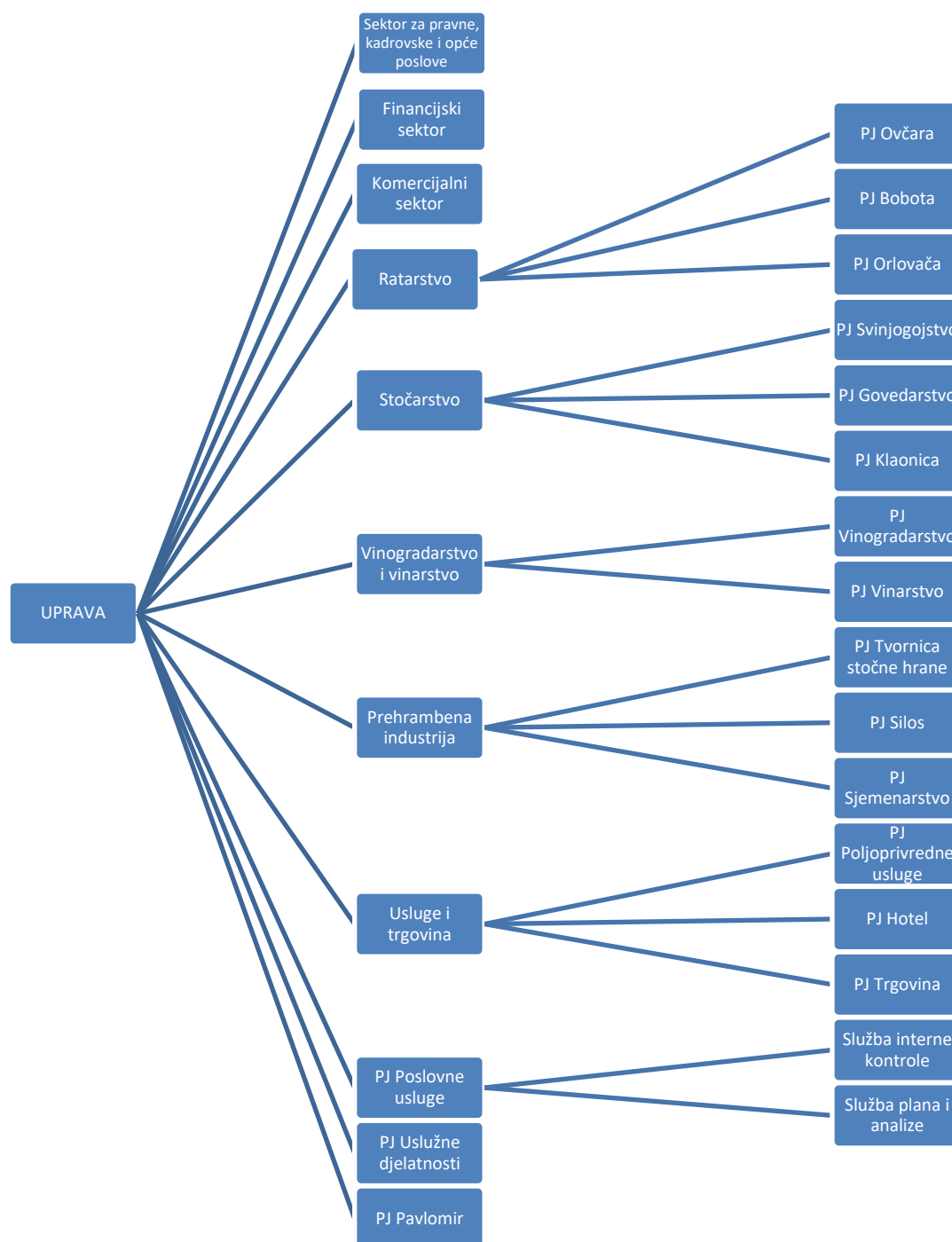
Tomislav Omrčenović, vršitelj dužnosti direktora“. Vupik je registriran 1995. godine „u sudski registar Trgovačkog suda u Osijeku kao dioničko društvo“ (Službene stranice Vupika, 2020.). Broj zaposlenih mijenjao se te je smanjen s 2.199 (1997.) na 836 (2002.) što je „uvjetovano odlaskom u mirovinu, sporazumnim prestankom radnog odnosa i restrukturiranjem Društva na način da su osnovana tri nova trgovačka društva koja su preuzela postojeće zaposlenike“ (Izvješće, 2003: 10).

Promjena organizacijskog oblika iz društvenog poduzeća u Vukovarski poljoprivredno industrijski kombinat dogodila se 1994. godine. Usklađivanje općih akata Društva sa Zakonom o trgovačkim društvima dogodilo se 13. siječnja 1997., a u Sudski registar Trgovačkog suda u Osijeku upisano je 26. ožujka 1998. (Izvješće o obavljenoj pretvorbi i privatizaciji, 2003: 3). Nakon pretvorbe Vupika se izdvojila Vinarija Ilok te je nastalo dioničko društvo Iločki podrumi. Postupak pretvorbe započeo je 1990. godine te je trajao do 1994. zbog Domovinskog rata te privremenog seljenja sjedišta u Zagreb.

Nakon što je 1998. godine bila mirna reintegracija, Vupik je, prema svojim Službenim stranicama (2020.), nastavio proizvodnju kao jedinstveno društvo. Iz Vupika se izdvojilo Vinogradarstvo Ilok, Agro-Tovarnik te Luka-Vukovar i otada je Vupik nastavio poslovanje u sadašnjim okvirima. Koncern Agrokor postao je vlasnik većinskog dijela dionica ovog društva 2010. godine, dok od 2019. godine posluje u Fortenova Grupi (Službene stranice Vupika, 2020.).

Uz Službe podrške u 2017. godini Vupik je poslovao i kroz pet profitnih centara: Uprava (Ured Direktora, Služba financija i računovodstva, Služba prodaje, nabave i skladišnog poslovanja, Služba ljudskih resursa i pravnih poslova, Služba sustava upravljanja održavanja i općih poslova) te PC Ratarstvo i Povrtlarstvo, PC Pretovarna luka, PC Svinjogojstvo, PC Govedarstvo i PC Vinogradarstvo i vinarstvo (Godišnje izvješće za 2017. godinu i izvješće neovisnog revizora, 2018: 2). Vupik d.d. je, prema Skraćenom prospektu (2005: 2), „organiziran kroz djelatnosti, poslovne jedinice, obračunske jedinice, sektore i službe“. U nastavku je prikazana organizacijska shema društva Vupik d.d.

**Slika 4.9: Organizacijska shema društva Vupik d.d.**



Izvor: Vupik d.d. (2005: 3-4) *Skraćeni prospekt za uvrštenje svih redovnih dionica izdavatelja Vupik d.d. u Kotaciju javnih dioničkih društava Zagrebačke burze*

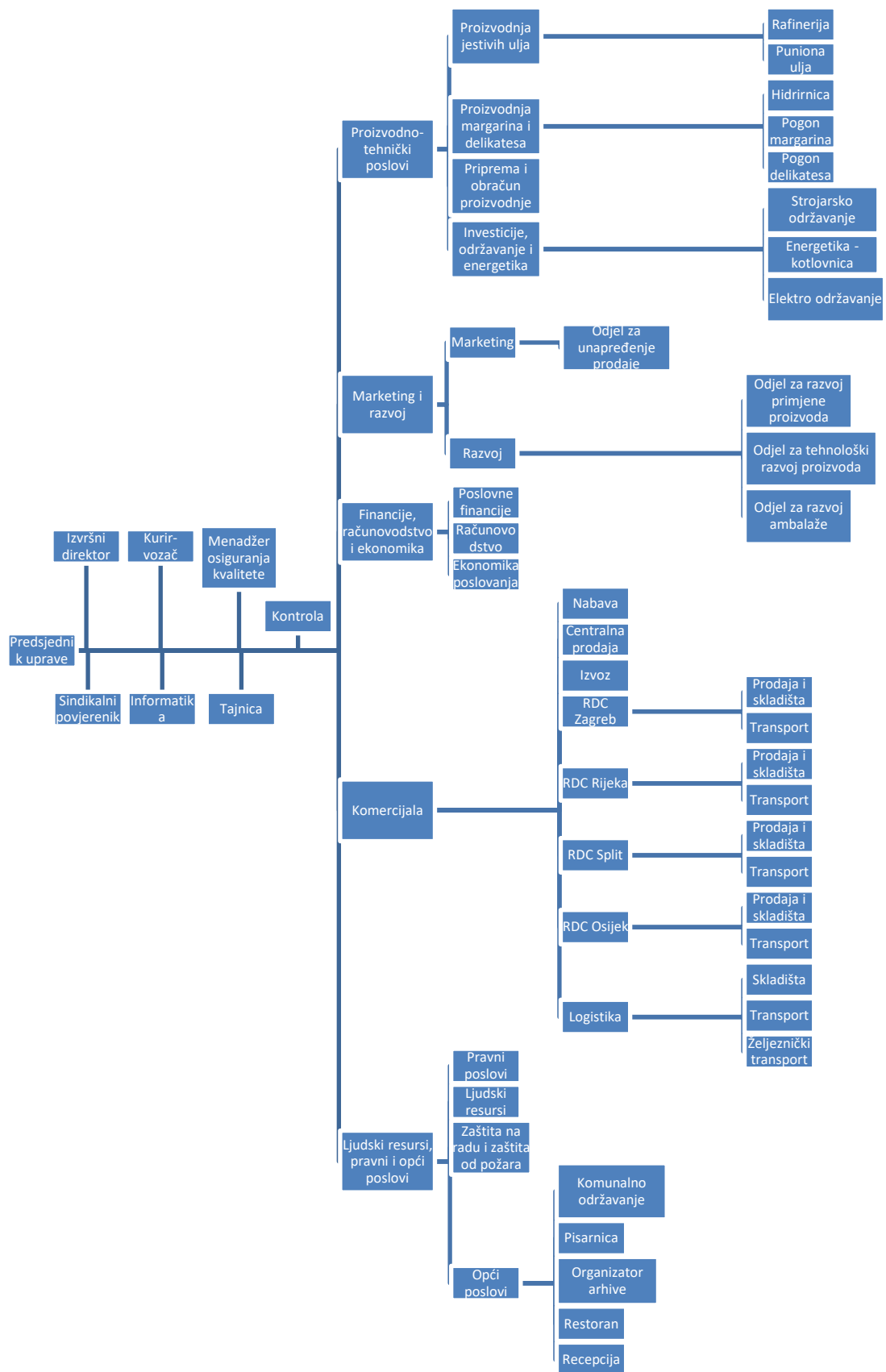
Na vrhu ove funkcijske organizacijske strukture nalazi se Uprava. Poslovanje se dijeli na tri sektora: financijski, komercijalni te sektor za pravne, kadrovske i opće poslove, i četiri djelatnosti: ratarstvo, stočarstvo, vinogradarstvo i vinarstvo, prehrambenu industriju te na

poslovne jedinice za poslovne usluge, uslužne djelatnosti i Pavlomisir – poslovnu djelatnost proizvodnje vina.

Do današnjeg imena Zvijezda došlo je 1995. godine kada je Prva hrvatska tvornica ulja promijenila ime. Zvijezda je ušla u Koncern Agrokor 1993. godine te, prema Službenim stranicama Zvijezde (2020.), „modernizirana, tehnološki usavršena s povećanom distribucijom i marketinški osmišljenom strategijom predstavlja jedan od najvećih subjekata Hrvatskog gospodarstva“. Također je navedeno kako je kvaliteta Zvijezdinih proizvoda potvrđena certificiranim sustavima upravljanja te ulaganjem u nove tehnologije i praćenjem nutricionističkih i zdravstvenih trendova.

Danas je vizija Zvijezde, prema Službenim stranicama Zvijezde (2020.), „ostati vodeća uljarska kompanija u Hrvatskoj i regiji u razvoju, proizvodnji i distribuciji vrhunskih proizvoda provjerene kvalitete“. Osnovna djelatnost Zvijezde je, prema Prospektu (2003: 4), proizvodnja jestivih ulja te margarina, biljnih masti, majoneze i delikatesnih proizvoda na bazi majoneze u Hrvatskoj te sirovina za druge prehrambene industrije. U nastavku je prikazana organizacijska shema društva Zvijezda d.d.

Slika 4.10: Organizacijska shema društva Zvijezda d.d.



Izvor: Rako, J. (2016: 18) *Tržišno pozicioniranje Zvijezda ulja*



Iako veoma razgranata struktura, ova funkcijska organizacijska struktura ne razlikuje se puno od ostalih kompanija koncerna Agrokor. Na vrhu se nalazi Predsjednik uprave kojeg slijede izvršni direktor, sindikalni povjerenik, kurir-vozač, informatički odjel, menadžer osiguranja kvalitete, tajnica te kontrola. Nakon njih slijede odjeli proizvodni-tehničkih poslova, marketinga i razvoja, financija, računovodstva i ekonomike, komercijale te ljudskih resursa, pravnih i općih poslova.

Odjel proizvodno-tehničkih poslova dijeli se na proizvodnje jestivih ulja te margarina i delikatesa, pripremu i obračun proizvodnje te investicije, održavanje i energetiku. Proizvodnja jestivih ulja kao svoje pododjele ima rafineriju i punionicu ulja dok proizvodnju margarina i delikatesa čine pododjeli hidrirnice, pogona margarina te pogona delikatesa. Priprema i obračun proizvodnje su odjel koji nema pododjel, no zato odjel investicija, održavanja i energetike čine pododjeli strojarskog održavanja, energetike-kotlovnice te elektro održavanje.

Odjel marketinga i razvoja sastoji se od poddjela marketinga koji čini odjel za unapređenje prodaje te razvoja koji čini odjel za razvoj primjene proizvoda, odjel za tehnološki razvoj proizvoda i odjel za razvoj ambalaže. Financije, računovodstvo i ekonomika imaju istoimene pododjele dok je odjel komercijale najkompleksniji u ovom poduzeću. Sastoji se od poddjela nabave, centralne prodaje, izvoza, logistike te robno-distribucijskih centara Zagreb, Rijeka, Split i Osijek.

Svaki od poddjela robno-distribucijskih centara sastoji se od prodaje i skladišta te transporta, dok se pododjel logistike sastoji od skladišta, transporta i željezničkog transporta. Odjel ljudskih resursa, pravnih i općih poslova sastoji se od istoimenih poddjela pri čemu se pododjel općih poslova dijeli na pododjele komunalnog održavanja, pisarnice, organizatora arhive, restoran te recepciju.

#### **4.5 Kritički osvrt na prehrambene organizacije unutar poslovne grupacije Agrokor prije i nakon restrukturiranja i preporuke daljnjeg poslovanja**

Hrvatska je bila u razdoblju velike političke nestabilnosti 1990.-ih godina te je započinjala s privatizacijom kako bi se smanjila kontrola države nad društvom, a Agrokoru je dozvoljena kupnja Konzuma, Leda, Jamnice te Zvijezde, kompanija koje su imale jako dobru poziciju u Hrvatskoj (Ivanković, 2017: 53). U razdoblju od 2003. do 2011. godine Agrokor je stekao nekoliko poljoprivrednih konglomerata koji su bankrotirali te je investirao u njihovu obnovu za koju je trebao kredite koje mu je banka velikodušno odobravalala, sve do 2017. godine.

Nakon što je došlo do prelaska s društvenog poduzeća na dioničko društvo, smatralo se kako će se ostvariti održivi gospodarski rast te prihvatljivi tržišni rezultati, a Franičević (2002: 4) navodi kako je vladao nedostatak znanja pa se većina postsocijalističkih društava okrenula oponašanju zapadnjačkog modela.

Ortački kapitalizam Franičević (2002: 8) opisuje kao „deskriptivan način kako bi se upozorilo na uske veze između političara i poduzetnika, njihove korupcionaške mreže, instrumentalizaciju politike u partikularne svrhe, traganje za rentom itd.“, a tim pojmom želi objasniti model koji je u Hrvatskoj nastao devedesetih godina. Također, Franičević smatra da je u hrvatskoj tranziciji veliku ulogu imao društveni kapital koji se sastoji od niske razine građanske svijesti te jakih paternalističkih sklonosti, a navodi i razloge zašto je hrvatska tranzicija bila neuspješna.

Domovinski rat je, prema Franičeviću (2002: 9), stvorio „brojne mogućnosti ne samo za brzo bogaćenje na uglavnom netransparentne načine, nego i za preusmjeravanje tih zarada u službeno gospodarstvo, posebice putem privatizacije“, a zbog visoke inflacije, korupcije, novih poduzetnika te asimetričnosti informacija došlo je do uspostave ortačkog kapitalizma. Pretvorba odnosno denacionalizacija je provedena na temelju Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća, a njome su obuhvaćena društvena poduzeća i poduzeća u mješovitom vlasništvu (Čulo, Mahaček i Filipović, 2004: 142).

Poduzeća su iz društvenih mogla postati dionička društva ili društva s ograničenom odgovornošću, a pretvorba se mogla provesti u okviru propisanih modela pretvorbe: prodajom poduzeća ili idealnog dijela poduzeća, ulaganjem kapitala u poduzeće, pretvaranjem ulaganja

na ugovornoj osnovi i potraživanja prema poduzeću u uloge te prijenosom svih dionica Fondovima i Hrvatskom fondu za razvoj bez naknade, a o izboru modela odlučivao je organ upravljanja poduzećem.

Društvena poduzeća pretvorbom su dobila poznatog vlasnika, a također su se pojavili i novi oblici organiziranja: dionička društva i društva s ograničenom odgovornošću. Ipak, kako navode Čulo, Mahaček i Filipović (2004: 157), novonastala trgovačka društva susrela su se s poteškoćama jer su „zbog nesnalaženja i neznanja, često prihvaćala slaba i neprimjerena organizacijska i druga rješenja, a sustav su uglavnom promicali i vodili nedovoljno pripremljeni i stručno osposobljeni kadrovi“, a što je kasnije rezultiralo slabom gospodarskom efikasnošću.

Ivici Todoriću najveći je uzlet omogućen preuzimanjem trgovačkog maloprodajnog lanca Unikonzum, čime Agrokorove kompanije dobivaju prodajne prostore i zajamčen udio na tržištu. Privatizirana su postojeća poduzeća na temelju tijesnih odnosa s državom koja je podržavala poslovanje kompanije. Munjevit uspjeh i neravnopravna tržišna utakmica tih su godina omogućile Todorićevom koncernu monopol u sektoru prehrambene industrije u Hrvatskoj.

Strateški važna industrija prehrane koja predstavlja svojevrsan poseban nacionalni značaj za državu jer nakon turizma ostvaruje najveći ukupni prihod, zapošljava najviše ljudi i privlači značajne strane investicije (*Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja*, 2020) tako je postala previše naslonjena na prodajne i distributivne kanale tada moćnog koncerna Agrokor.

Strateško preuzimanje postojećih kompanija koje obuhvaćaju različite sektore prehrane (uljara, punionica vode, silosi žita, uzgoj stoke i poljoprivrednih proizvoda, proizvodnja sladoleda i smrznutog asortimana, mesna industrija) omogućilo je Agrokoru sudjelovanje u gotovo svim segmentima poljoprivredne i prehrambene industrije u Hrvatskoj.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2018) u Hrvatskoj je u sektoru prehrambene industrije poslovalo 3.253 tvrtki u kojima je bilo zaposleno 58.184 radnika (u podsektoru proizvodnje hrane i pića). Važno je napomenuti da je Agrokor ulagao i u unapređenje proizvodnje na cijelom tržištu. Val ekspanzije nastavljen je dolaskom novoga tisućljeća u regiji kupovinom postojećih kompanija na prostoru bivše Jugoslavije i okrupnjavanjem tržišta.

Kako su početkom 2017. godine počele „dolaziti loše vijesti vezane uz poslovanje Agrokor“, tako Dalić (2018: 30-31) navodi kako je „otkazan kredit koji je Agrokor pokušao dogovoriti s četiri zapadnoeuropske banke“. Navodi kako je 2016. godine Nadzorni odbor HBOR-a „dao suglasnost na Odluku Uprave HBOR-a o odobrenju kredita za podršku izvozu Jamnici, Ledu, Zvijezdi i PIK Vrbovcu uz zalog na pogon PIK Vrbovca“ te da je napravljena kreditna analiza temeljem koje se donijela pozitivna odluka, a o bankrotu nije bilo nikakve riječi.

Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima bio je od sistemskog značaja za RH jer je pokazano kako, iako je Agrokor bio prevažan da bi 'pao' (too-important-to-'fail'), ipak postoje granice do kojih država ide kako bi pomogla velikim kompanijama. Restrukturiranje grupe postalo je, kako navodi Dalić (2018: 85), prvorazredno političko pitanje koje je plijenilo pozornost javnosti pa je samim time i kreiran model izvanredne uprave. Glavnu ulogu u izvanrednoj upravi imao je izvanredni povjerenik (Čulinović-Herc, Zubović i Filipović, 2018: 1476).

Vlada je morala intervenirati ublažujući negativne efekte, štiteći tržište te maksimizirajući prosperitet (Rubinić i Bodul, 2018: 102). Ovim Zakonom je postignuta nagodba između vjerovnika 4. srpnja 2018. te je, kako smatra Dalić, ovaj Zakon imao provedbenu primjenjivost što drugim zakonima nedostaje. Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH na snagu je stupio 7. travnja 2017. godine, a kako navodi Dalić (2018: 112-113), „toga dana kada je Iвица Todorić podnio zahtjev za pokretanje postupka izvanredne uprave (...) blokada računa Agrokorovih kompanija premašila tri milijarde kuna“. Agrokorova kriza je uzrokovana lošim poslovanjem, ali javnosti su odlučili prikazati drugačiju sliku te inzistirati na pojmu 'restruktuiranje' umjesto 'kriza' ili 'problem'.

Kriza i financijski slom koji su zbog prezaduženosti potresli Agrokor uvelike je tako utjecala na slabljenje prehrambene industrije jer je ista u Hrvatskoj godinama ovisila o Konzumu, tada Agrokorovom trgovačkom lancu. Povlačenjem podrške Vlade, kompanija ne uspijeva izaći iz financijskih poteškoća. U isto vrijeme u medijima je u Hrvatskoj zavladała neizvjesnost oko toga tko će razriješiti situaciju – vjerovnici predvođeni ruskom bankom Sberbank ili Vlada.

Plan restrukturiranja povjeren je tada kompaniji Alvarez & Marsal, a upravljačke su pozicije trebale biti prepuštene Antoniju Alvarezu III. Vlada u to vrijeme ekspresno donosi Zakon u Hrvatskom saboru (tzv. „lex Agrokor“) te Iвица Todorić potpisom predaje hrvatskoj državi upravljačka prava. Za izvanrednog je povjerenika izabran Ante Ramljak iz tvrtke Texo

Management. Kako navodi Dalić (2018: 117), izvanredni povjerenik morao je biti osoba koja je stalno na raspolaganju te koja može odmah pristupiti na to mjesto i dolazi iz svijeta financija.

U isto vrijeme saborska oporba napada donošenje Zakona i upozorava da će koncern završiti u stečaju. Istovremeno je ministar financija u Vladi RH u to vrijeme Zdravko Marić, ranije zaposlenik u koncernu Agrokor i suradnik Ivice Todorica.

Glavni direktor za restrukturiranje Agrokor bio je Antonio Alvarez III, a kako je navedeno na Službenim stranicama Agrokor (2019), on je počeo provedbu svih ključnih procesa kako bi osigurao stabilnost tvrtke. Agrokor je 1. travnja 2019. godine, točno 30 godina nakon registriranja, nestao s tržišta, a zamijenila ga je Fortenova grupa uspješnom implementacijom Nagodbe vjerovnika u Agrokoru, navedeno je na Službenim stranicama Fortenova grupe.

Pad velike kompanije naposljetku se odrazio i na krizu vlasti u Republici Hrvatskoj te dolazi do raskida suradnje HDZ-a i Mosta, tada partnera u Vladi Republike Hrvatske zbog Mostove uskrate povjerenja ministru Zdravku Mariću. Ante Ramljak u veljači 2018. godine zbog spekulacija o savjetničkih naknada za Texo Management daje neopozivu ostavku na mjestu izvanrednog povjerenika za Agrokor te na njegovo mjesto dolazi Fabris Peruško koji je do tada bio član uprave Tiska (kompanije koja je bila dio Agrokor), a na mjesto zamjenice povjerenika dolazi Irena Weber, dotadašnja savjetnica Ante Ramljaka.

Razdoblje izvanredne uprave prema Zakonu (u medijima nazvanom „lex Agrokor“) je trajalo godinu dana s mogućnosti produljivanja za dodatna tri mjeseca. Završetkom nagodbe vjerovnika kompanije u dotadašnjem Agrokoru dobivaju nova imena sastavljena od starog imena i dodatka „plus“, dok Agrokor istovremeno prestaje postojati i dobiva ime Fortenova grupa. Unatoč svim predstojećim izazovima, Fortenova grupa je u Hrvatskoj i danas u značajno povoljnijem položaju jer je riječ o grupi koja povezuje kompanije koje zajednički interes mogu ostvariti zajedničkim izlaskom na vanjsko tržište.

Konkurentnost Hrvatske na regionalnom, europskom i svjetskom tržištu moguće je postići sinergijom kompanija te aktivnim mjerama za program razvoja i implementaciju strategije uz usklađivanje domaće gospodarske politike s regionalnom, europskom i svjetskom tržišnom i političkom situacijom. Problem s trendom rasta cijene hrane i kvalitetom hrane u svijetu otvaraju perspektivu boljeg rasta udjela industrije prehrane u hrvatskom gospodarstvu i

gospodarstvu Europske unije te kompanije unutar Fortenova grupe i danas imaju preduvjete biti lider u svojim segmentima u jugoistočnoj Europi.

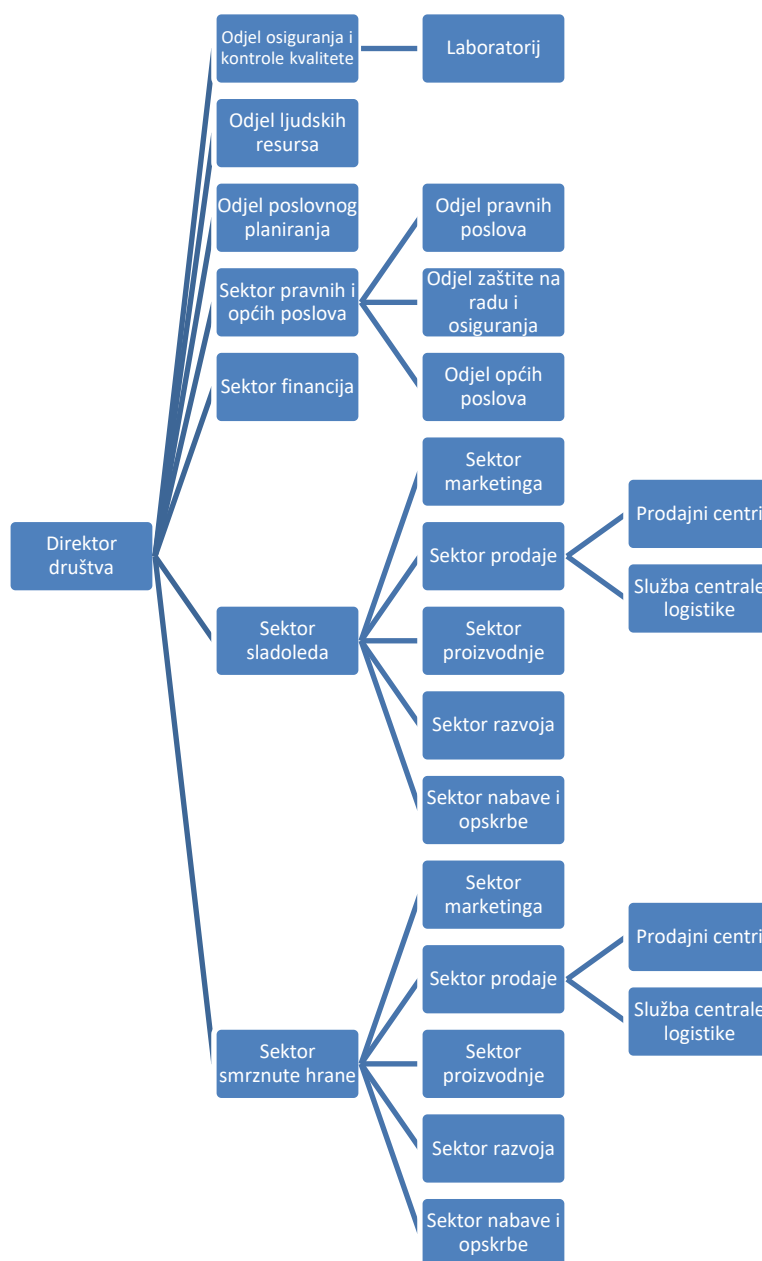
Tvrtke prehrambenog sektora Agrokora imaju funkcijsku organizacijsku strukturu, što znači da se formiranje organizacijske jedinica obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama. Isto vrijedi i za podjelu zadataka, kao i grupiranje i povezivanje poslova. Unutar organizacijskih jedinica formiraju se podfunkcije koje nadopunjuju i srodne su s nadređenim jedinicama.

Takav način strukturiranja omogućuje organizacijama visok stupanj specijalizacije i podjele rada. Zaposlenici znaju tko im je nadređen i tko je odgovorna osoba u poduzeću, a također iznad sebe imaju i stručno vodstvo. Koordinacija poslova iste funkcije je jedinstvena pa je omogućena i suradnja unutar odjela. Ipak, funkcijska struktura ima i određene nedostatke. Teško je uvesti promjene jer ovaj oblik strukture odlikuje sporo prilagođavanje. Također, odluke se donose veoma sporo jer kreću iz pododjela, preko odjela pa sve do nadležne osobe. Uz to, timski rad je gotovo nemoguć jer svaki odjel ima svoj zadatak koji obavlja.

Kako bi poslovanje bilo efikasnije, preporuča se uvođenje divizijske organizacijske strukture, odnosno grupiranje prema proizvodima. Kako svaka od navedenih tvrtki ima veći broj proizvoda, oni bi se trebali grupirati prema zajedničkim karakteristikama.

Primjerice, tvrtka Ledo koja u svojoj ponudi ima više vrsta sladoleda te smrznute hrane mogla bi umjesto sadašnje strukture imati sljedeću:

**Slika 4.11: Predložena organizacijska struktura društva Ledo d.d.**



Izvor: izrada autorice

Ovakvom organizacijskom strukturom odvojio bi se sektor sladoleda i sektor smrznute hrane zbog velikog broja proizvoda. Naime, prema Službenim stranicama Leda (2020), sektor sladoleda ima trinaest brendova, dok se sektor smrznute hrane sastoji od pet različitih segmenata: ribe, povrća i voća, tijesta, gotovih jela te mesa. Ovakvom strukturom poddjeli dva navedena sektora mogli bi se specijalizirati za određeni posao pa bi se tako primjerice sektor marketinga bavio samo smrznutom hranom ili samo sladoledima. Također, i sektor

proizvodnje bi se specijalizirao za proizvodnju grupe proizvoda dok bi se sektor razvoja mogao fokusirati na bitne značajke jednog ili drugog sektora.

Takvom organizacijskom strukturom došlo bi do velike horizontalne suradnje timova, većeg prilagođavanja promjenama koje tržište nosi te bi se grupirali srodni poslovi prema proizvodima i uslugama. Zaposlenici bi mogli imati specifična znanja samo o jednom segmentu što bi im omogućilo bolje snalaženje i dublju razinu učenja o konkretnom pojmu.



## 5. ZAKLJUČAK

Dizajn organizacijske strukture organizaciji omogućava efikasnost, učinkovitost i konkurentsku prednost, što ga čini jednim od najvažnijih elemenata organizacije. Dizajn organizacije definira zaduženja unutar organizacije, ali prvenstveno ima za svrhu uspješno i učinkovito postizanje ciljeva. Kako bi poduzeće uspješno funkcioniralo i bilo prepoznato, ono često mora prilagođavati i modificirati organizacijski dizajn kako bi radikalnim promjenama uspješno unaprijedilo učinak na tržištu.

Složenijim organizacijama i kompleksnijim poslovanjem, područje organizacijskog dizajna stavljeno je u fokus te je spoznato kako upravo organizacijski dizajn omogućuje konkurentsku prednost kompanija. Također, što je organizacija složenija, to je veći razinski pristup koji se unutar nje nalazi. Tako se razlikuje organizacijska razina, grupna razina te mikrorazina. Uz organizacijski dizajn često se vezao pojam organizacijske strukture.

Organizacijska struktura je element koji objašnjava pozicije u organizaciji te kako je ona ustrojena. Pokazuje kako se dijele poslovi i zadaci te kako se koordiniraju aktivnosti. U povijesti su se najprije pojavile klasične strukture koje su bile jednostavne te su pomagale tvrtkama da se lakše organiziraju, a s vremenom kako je poslovanje napredovalo, razvile su se i moderne organizacijske strukture.

Uz organizacijski dizajn i organizacijske strukture, bitno je naglasiti i korporativne funkcije te ovisna društva koja se vežu uz poslovne grupacije. Korporativne funkcije omogućuju grupacijama pravilan rad kroz odjele proizvodnje, marketinga, logistike, strateškog planiranja, odnosa s javnošću, ljudskih resursa, računovodstva te ostalih potrebnih odjela bitnih za grupaciju. Također, korporativne funkcije imaju životne faze kroz koje moraju proći kako bi se profiliralo koje su bitne za daljnje poslovanje, a koje će putem nestati jer nisu potrebne.

Ovisna društva bitna su za velike kompanije kako bi stvarale više različitih proizvoda, poslovale u različitim zemljama te izdvojile poslovanje na različite entitete kako ne bi došlo do miješanja poslova. Veliki koncerni imaju potpunu kontrolu nad svojim ovisnim društvima, no top menadžment ovisnog društva može učinkovito upravljati društvom ako mu se delegira potrebna moć.

Nekadašnji koncern Agrokora u poslovnom području predstavlja jedinstven slučaj na hrvatskom tržištu. Riječ je o koncernu nastalom tijekom procesa privatizacije nakon raspada bivše Jugoslavije, a utemeljenom na bliskim odnosima i sprezi vlasnika tvrtke i političara na

vlasti („ortački kapitalizam“). U tome je procesu Agrokor akvizirao mahom prehrambene kompanije iz gotovo svakog strateški važnog segmenta u prehrambenoj industriji Hrvatske. Puknuće suodnosa vlasti i Agrokorovih vlasnika rezultiralo je velikom krizom u Agrokoru koja je prijetila krahom hrvatske ekonomije zbog važnosti i značajnosti prehrambenog sektora koji je bio oslonjen na Agrokorove kompanije i maloprodajnu mrežu.

Prehrambeni sektor u Republici Hrvatskoj jedan je od najznačajnijih industrijskih sektora. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine domaće su prehrambene i poljoprivredne kompanije dobile mogućnost izvoza na novo tržište. Ipak, bez međusobnog povezivanja pri izlasku na europsko tržište domaće su kompanije iz prehrambenoga sektora ostale neprepoznate na novom tržištu.

Grupacije koje su poslovale u ovom koncernu bile su cijenjene, poznate te grupacije bez adekvatne konkurencije na tržištu. Pretvorbom iz društvenih poduzeća u dionička društva i društva s ograničenom odgovornošću, uvođenjem Nadzornih i Upravnih odbora te funkcijskih struktura u poslovanje, grupacije su ušle u koncern koji je s vremenom uložio značajan kapital u njihovu obnovu i razvoj. Putem organizacijskih struktura koje su im određene, grupacije su uspješno nastavile svoje poslovanje i bilježile značajne prihode.

Neodrživost modela poslovanja Agrokor dovelo je do značajnih problema koji su prijetili cjelokupnom hrvatskom gospodarstvu za vrijeme krize u tom koncernu. Takvo je poslovanje naposljetku dovelo do uvođenja postupka izvanredne uprave koji je završio nagodbom vjerovnika i nastankom Fortenova grupe čime je Agrokor 1. travnja 2019. službeno nestao s tržišta kao aktivna kompanija.

## POPIS IZVORA

1. Agrokor (2018) *Agrokorovim kompanijama u novoj godini i nova imena*. Dostupno na: <http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/agrokorovim-kompanijama-u-novoj-godini-i-nova-imena/> (23.7.2020.)
2. Agrokor (2017) *Godišnje izvješće*. Grupa Agrokor
3. Agrokor (2017) *Konsolidirano godišnje izvješće Grupe Agrokor za 2016. godinu*. Grupa Agrokor
4. Agrokor (2019) *Nekonsolidirani financijski izvještaji za 2018. godinu*. Grupa Agrokor
5. Agrokor.hr (2020) *Povijest Agrokor*. Dostupno na: <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora> (17.7.2020.)
6. Agrolaguna (2003) *Skraćeni prospekt uvrštenja u Kotaciju javnih dioničkih društava*, Poreč
7. Aleksić, A. (2012) *Uloga organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća*. Doktorski rad. Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet
8. Anić, V. i dr. (2004) *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Svezak IV: Gra-J. Novi Liber, Zagreb.
9. Anić, V. i dr. (2004) *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Svezak X: Sim-Tap. Novi Liber, Zagreb.
10. Atlantic Grupa (2020) *Naši proizvodi i distribucija*. Dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/nasi-proizvodi/zdravlje-i-njega/> (16.9.2020.)
11. Babić, B. (2011) *Prva hrvatska tvornica ulja*. Poslovni.hr. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/domace/prva-hrvatska-tvornica-ulja-170661> (1. 8.2020.)
12. Badel 1862 (2020). *Izdvojene ponude*. World Summit. Dostupno na: <https://www.worldsummitincroatia.com/badel-1862/> (23.7.2020.)
13. Belje d.d. (2003) *Skraćeni prospekt uvrštenja dionica izdavatelja Belje d.d. na kotaciju javnih dioničkih društava*, Varaždin
14. Bocko, T. (2017) *Distribucijska logistika*. Završni rad. Varaždin: Sveučilište Sjever
15. Brčić, R. i dr. (2018) *Koraci uspješnog organiziranja*. Školska knjiga, Zagreb
16. Buble, M. (2006) *Management*. Ekonomski fakultet Split
17. Burica, L. (2018) *Ključne karakteristike organizacijskih struktura u brodograditeljskim organizacijama*. Diplomski rad. Sveučilište u Splitu: Pomorski fakultet
18. Buturac, G. i Vizek, M. (2015) Izvoz prehrambene industrije i učinci na gospodarstvo: slučaj Hrvatske. *Ekonomski pregled*, 66 (3): str. 220-225

19. Campbell, A., Kunisch, S., Müller-Stewens, G. (2012) Are CEOs Getting the Best from Corporate Functions? *MIT Sloan Management Review*, 53(3): str. 13
20. Campbell, A., Kunisch, S., Müller-Stewens, G. (2014) Why Corporate Functions Stumble. *Harvard Business Review*, 12: str. 3-11
21. Čulinović-Herc E., Zubović, A. i Braut Filipović, M. (2018) The preventive restructuring of companies in difficulties – one-size-fits-all or tailor made solutions?, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 39(4): str. 1476
22. Čulo, I., Mahaček, D., Filipović, A. (2004) Transformacija društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj, *Ekonomski vjesnik*, 1 i 2(17): str. 142 - 157
23. Dalić, M. (2018) *Agrokori: slom ortačkog kapitalizma*. Jutarnji list, Zagreb
24. Društveno vlasništvo (2020). *Hrvatska enciklopedija*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža
25. Fabac, R. (2017) *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama - projektni pristup*. Naknada Slap. Zagreb
26. Fortenova grupa (2020) *Povijest*. Dostupno na: <https://fortenova.hr/hr/Onama/Povijest> (23.7.2020.)
27. Franičević, V. (2002) Politička i moralna ekonomija u prvom desetljeću tranzicije u Hrvatskoj. *Politička misao*, 39(1): str. 4-8
28. Galbraith, J. R. (2002) *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.
29. Galbraith, J. R., Downey, D., Kates, A. (2002) *Designing Dynamic Organizations*, AMACOM, New York
30. Galić, M. (2012) The impact of Belje on economic development of Baranja, *Međunarodni znanstveni simpozij Gospodarstvo istočne Hrvatske – jučer, danas, sutra*, 1: str. 49-53
31. Goodhue, D. L., Thompson, R. L. (1995) Task-Technology Fit and Individual Performance, *MIS Quarterly*, 19(2): str. 213-236
32. Grubišin, J. (2016) *Analiza organizacijske strukture u poduzeću „Adriatic Marina Tribunj“ d.o.o., Tribunj*. Završni rad. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet
33. Hernaus, T. (2009) Temelji organizacijskog dizajna. *EFZG – Serija članaka u nastajanju*, 09(08): str. 4-21
34. Hernaus, T., Aleksić, A. (2016) Unutarnji čimbenici organizacije. U: Galetić, L. (ur.) *Organizacija*. Zagreb: Sinergija, str. 121-152

35. Hernaus, T., Matić, I. (2017) Organization design and corporate governance of business groups: A comparison of the public and private sector. *Dynamic Relationships Management Journal*, 6(2): str. 20-25
36. Hrvatsko zakonodavstvo (2005) *Rješenje agencije za zaštitu tržišnog natjecanja – koncentracija poduzetnika Agrokor d.d. i Belje d.d.* Narodne novine, 10(06). Dostupno na: <http://zakon.poslovna.hr/public/rjesenje-agencije-za-zastitu-trzisnog-natjecanja---koncentracija-poduzetnika-akrokor-d.d.-i-belje-d,d/382766/zakoni.aspx> (26.7.2020.)
37. Ivanković, Ž. (2017) The Political Economy of Crony Capitalism: A Case Study of the Collapse of the Largest Croatian Conglomerate, *Politička misao*, 54 (4): str. 43-60
38. Jamnica (2016) *Godišnje izvješće i izvješće neovisnog revizora*. Jamnica d.d.
39. Jamnica (2020) *Povijest*. Dostupno na: <https://www.jamnica.hr/hr/povijest> (17.7.2020.)
40. Jamnica (2003) *Prospekt: Uvrštenja svih redovnih dionica izdavatelja Jamnice d.d. u Kotaciju javnih dioničkih društava Zagrebačke burze d.d.*, Zagrebačka burza, Zagreb
41. Jesse, W. H. (1944) Divisional Organization, *The Journal of Higher Education*, 15(9): str. 459
42. Kanajet, K., i Jakopović, H. (2019) 'Izvještavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokoru u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji.hr i Agrokor.hr', *Medijska istraživanja*, 25(1): str. 77
43. Knežević, B. (1980) *Agroindustrijski kompleks Jugoslavije: osnovni pravci razvoja 1981-1985. godine*. Privredni pregled, Beograd
44. Knights, D., Willmot, H. (2007) *Introducing Organizational Behaviour and Management*. Thompson Learning, London
45. Kovačić, M. (2002) Logistička strategija i struktura pomorske tvrtke, *Pomorski zbornik*, 39(1): str. 314
46. Kralj, J. (2016) *Utjecaj faktora starosti na razvoj strukture poduzeća*. Diplomski rad. Sveučilište u Zadru: Odjel za ekonomiju
47. Ledo d.d. (2020) *Ljudski resursi*. Dostupno na: <https://www.ledo.hr/hr/o-nama/ljudski-resursi> (28.7.2020.)
48. Ledo d.d. (2013) *Prospekt uvrštenja redovnih dionica*, LEDO, Zagreb
49. Ledo d.d. (2012) *Prospekt uvrštenja novih redovnih dionica*, Zagreb
50. Lela, N. (2018) *Organizacija poslovanja na primjeru poduzeća INA d.d.* Završni rad. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet
51. Malenica, Z. (2001) Bipolarnost hrvatskog društva, u: Meštrović, M. (ur.) *Globalizacija i njene refleksije u Hrvatskoj*. Ekonomski institut, Zagreb: str. 229-252

52. Martinčević, J. (1979) *Promjene u organizaciji osnovnih organizacija udruženog rada kao osnova razvoja udruženog rada i samoupravljanja*. Stručni rad. Varaždin: fakultet organizacije i informatike
53. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (2020) *Prehrambena industrija*. Dostupno na: <https://investcroatia.gov.hr> (12.8.2020.)
54. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske (2020) *Agrolaguna d.d.* Sudski registar. Dostupno na: [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:040003761](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:040003761) (26.7.2020.)
55. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske (2020) *Belje plus d.d.* Sudski registar. Dostupno na: [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:081180395](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:081180395) (26.7.2020.)
56. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske (2020) *Jamnica plus d.d.* Sudski registar. Dostupno na: [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:081180379](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:081180379) (26.7.2020.)
57. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske (2020) *Ledo plus d.d.* Sudski registar. Dostupno na: [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:081180418](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:081180418) (28.7.2020.)
58. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske (2020) *PIK Vinkovci plus d.d.* Sudski registar. Dostupno na: [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:081180073](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:081180073) (26.7.2020.)
59. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske (2020) *PIK Vrbovec plus d.o.o.* Sudski registar. Dostupno na: [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:081180282](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:081180282) (30.7.2020.)
60. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske (2020) *Vupik plus d.d.* Sudski registar. Dostupno na: [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:081180426](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:081180426) (31.7.2020.)

61. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske (2020) *Zvijezda plus d.d.* Sudski registar. Dostupno na: [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:081180571](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:081180571) (1.8.2020.)
62. Mohrman, S. A. (2007) Designing organizations for growth: The human resource contribution, *CEO Publication*, 30(4): str. 4
63. Muzej Slavonije (2020) *Priča o Belju*. Dostupno na: <https://mso.hr/?p=5397> (26.7.2020.)
64. Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1997), *Competing by Design, The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York
65. Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1988) *Strategic Organization Design: Concepts, Tools & Processes*, Scott, Foresman and Co., Glenview
66. Narodne novine (1991) Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća. Zagreb: Narodne novine d.d., 19(1991-590), str. 2
67. Narodne novine (1996) *Zakon o privatizaciji*. Zagreb: Narodne novine d.d., 21(1996), str. 1
68. Njavro, M., Čop, T., Juračak, J. (2018) *Agrokor Case: The Recent Past and The Uncertain Future of the Big Agribusiness Conglomerate In Croatia*. Sveučilište u Zagrebu: Agronomski fakultet.
69. Osnovne informacije o LURA Grupi (2011) O nama. Dostupno na: <http://www.lura-grupa.hr/O-nama.aspx> (16.9.2020.)
70. Pandey, A. (2018) *Holding and Subsidiary Companies*. Dostupno na: <https://blog.ipleaders.in/difference-between-holding-and-subsidiary-company/> (15.7.2020.)
71. Petričić, D. (2000) *Kriminal u hrvatskoj pretvorbi: tko, kako, zašto*. Abakus, Zagreb
72. Petrović, N. (2008) Agrokor: Između političkog kapitalizma i ekonomskog liberalizma. Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb: str. 96-100
73. PIK Vinkovci (2020) *PIK Vinkovci*. Dostupno na: <https://www.pik-vinkovci.hr/> (24.7.2020.)
74. PIK Vinkovci (2003) *Prospekt: Uvrštenja svih redovnih dionica izdavatelja Pik Vinkovci d.d. u Kotaciju javnih dioničkih društava Varaždinske burze d.d.*, Zagreb
75. PIK Vrbovec – mesna industrija d.d. (2017) *Godišnje izvješće za 2016. godinu*.
76. PIK Vrbovec (2020) *Povijest*. Dostupno na: <https://www.pik-vrbovec.hr/upoznajte-nas-povijest-a82-88?lang=hr> (17.7.2020.)

77. Poslovni.hr (2017) *Potpisan ugovor: Müller od Konzuma preuzima KOZMO drogerije*. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/domace/potpisan-ugovor-mueller-od-konzuma-preuzima-kozmo-drogerije-322498> (17.7.2020)
78. Rako, J. (2016) *Tržišno pozicioniranje Zvijezda ulja*. Završni rad. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet
79. Republika Hrvatska, Državni ured za reviziju (2003) *Izvešće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije* (online). Dostupno na: <http://www.revizija.hr/izvjesca/2007/revizije-pretvorbe-i-privatizacije/057-badel-jamnica-zagreb.pdf> (23.7.2020.)
80. Republika Hrvatska, Državni ured za reviziju, Područni ured Vukovar (2003) *Izvešće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije* (online). Dostupno na: <http://www.revizija.hr/izvjesca/2007/revizije-pretvorbe-i-privatizacije/860-vupik-vukovar.pdf> (7.5.2020.)
81. Republika Hrvatska, Državni ured za reviziju, Područni ured Koprivnica (2003) *Izvešće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije* (online). Dostupno na: <http://www.revizija.hr/izvjesca/2007/revizije-pretvorbe-i-privatizacije/557-pik-vrbovec-mesna-industrija-vrbovec.pdf> (7.5.2020.)
82. Republika Hrvatska, Državni ured za reviziju, Područni ured Osijek (2004) *Izvešće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije* (online). Dostupno na: <http://www.revizija.hr/izvjesca/2007/revizije-pretvorbe-i-privatizacije/063-belje-darda.pdf> (7.5.2020.)
83. Republika Hrvatska, Državni ured za reviziju, Područni ured Pazin (2002) *Izvešće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije* (online). Dostupno na: <http://www.revizija.hr/izvjesca/2007/revizije-pretvorbe-i-privatizacije/016-agrolaguna-porec.pdf> (7.5.2020.)
84. Rijkens, P. (1961) The Relationship between Parent Company and Subsidiary Companies. *Management International*, 1(2): str. 32-33
85. Robbins, S.P. (1990) *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Prentice Hall, New Jersey
86. Rubinić, I. i Bodul, D. (2018) Regulation of the "too-big-to-fail" entities in the Republic of Croatia. *Ekonomski pregled*, 69 (3): str. 299-318
87. Salaman, G. (2001) *Understanding Business: Organisations*, Routledge, London



88. Schaltegger, S., Harms, D., Windolph, S. E., Hörisch, J. (2014) Involving Corporate Functions: Who Contributes to Sustainable Development? *Sustainability*, 6: str. 3068-3071
89. Sikavica, P. (2011) *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
90. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004) *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb
91. Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*, 3. izdanje, Informator, Zagreb
92. Silverman, L. L. (1997) *Organizational Architecture: A Framework for Successful Transformation, Partners for Progress*. Dostupno na: [https://www.partnersforprogress.com/Articles/Organizational\\_Architecture.pdf](https://www.partnersforprogress.com/Articles/Organizational_Architecture.pdf) (10.7.2020.)
93. Simmons, R. (2005) *Levers of Organization Design*, Harvard Business School Press, Boston
94. Solomon, A., Solomon, J. (2004) *Corporate governance and accountability*, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England
95. Stanford, N. (2007) *Guide to Organisation Design. Creating High-performing and Adaptable Enterprises*, London: Profile Books Ltd.
96. Sućec, N. (2017) 'Todorčić je kupio Cibonin toranj samo da može reći kako ima jedini neboder u centru Zagreba', Tportal.hr. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/todoric-je-kupio-cibonin-toranj-samo-da-moze- reci-kako-ima-jedini-neboder-u-centru-zagreba-foto-20171205> (17.7.2020.)
97. Štimac, I. (2017) *Suvremene organizacijske vrste na primjeru poduzeća*. Završni rad. Veleučilište „Nikola Tesla“: Gospić
98. Turuk, M. (2020) *Društveno poduzetništvo*. EFZG. Dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/ETE/bsisek/Drustveno%20poduzetnistvo.pdf> (23.7.2020)
99. Van de Ven, A. H., Morgan, M. A. (1980) A Revised Framework For Organization Assesment, u: Lawler III, E. E., Nadler, D. A., Cammann, C. (ur.), *Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*, John Wiley & Sons, New York
100. Vanhaverbeke, W., Torremans, H. (1999) *Organizational structure in Process-Based Organizations*, Knowledge and Process Management

101. Vinković Kravaica, A. i Tomljenović, B. (2013). Računovodstvo profitnih centara u funkciji povećanja poslovne uspješnosti - primjer koncerna Agrokor. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 1(1): str. 225-238
102. Vuković D. (2008) Uvod u teoriju organizacijskog dizajna - organizacija i reorganizacija. *INKUS Governance & Management consulting services*: str. 6-13  
Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/576989.WHP-2008-01-1-03\\_Organizacija\\_i\\_reorganizacija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/576989.WHP-2008-01-1-03_Organizacija_i_reorganizacija.pdf) (10.7.2020)
103. Vupik d.d. (2018) Godišnje izvješće za 2017. godinu i izvješće neovisnog revizora (online). Dostupno na: <https://zse.hr/userdocsimages/financ/VPIK-fin2017-1Y-REV-N-HR.pdf> (31.7.2020.)
104. Vupik d.d. (2005) *Skraćeni prospekt za uvrštenje svih redovnih dionica izdavatelja Vupik d.d. u Kotaciju javnih dioničkih društava Zagrebačke burze*, Vukovar
105. Upcounsel (2020) *What is a parent company subsidiary relationship?* Dostupno na: <https://www.upcounsel.com/parent-company-subsidiary-relationship> (15.9.2020.)
106. Whitehorn, A. (1976) Radničko samoupravljanje – socijalistički mit ili prognoza. *Revija za sociologiju*, 6(2-3): str. 23-28
107. Yi-Tong, S. S. (1991) *Section 5: Definition of subsidiary and holding company*. Dostupno na: [https://www.academia.edu/33205593/Section\\_5\\_Definition\\_of\\_subsidiary\\_and\\_holding\\_company](https://www.academia.edu/33205593/Section_5_Definition_of_subsidiary_and_holding_company) (15.9.2020.)
108. Zubović, M. (2019) Agrokor: Political Aspects of the Crisis of Croatia's Biggest Conglomerate. *RUDN Journal of Political Science*, 21(3): str. 430-435
109. Zvijezda (1993) *Zvijezda postaje dijelom koncerna Agrokor*. Dostupno na: <https://www.zvijezda.hr/zvijezda-postaje-dijelom-koncerna-agrokor/> (17.7.2020.)
110. Zvijezda (2020) *Povijest*. Dostupno na: <https://www.zvijezda.hr/o-nama/povijest/> (1.8.2020.)
111. Zvijezda (2003) *Prospekt uvrštenja svih redovnih dionica izdavatelja Zvijezda d.d. u Kotaciju javnih dioničkih društava Varaždinske burze*, Zagreb
112. Žitnjak, A. (2018) *Unutarnji i vanjski čimbenici organizacije i njihov utjecaj na organizacijsku kulturu na primjeru tvrtke Ledo d.d.*. Diplomski rad. Sveučilište Sjever: Varaždin
113. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999) *Organizacija, TIVA*

## POPIS SLIKA

Slika 3.1: Funkcijska organizacijska struktura.....	15
Slika 3.2: Divizijska organizacijska struktura; grupiranje aktivnosti u banci prema klijentima .....	15
Slika 3.3: Procesna organizacijska struktura.....	16
Slika 3.4: Projektna organizacijska struktura .....	17
Slika 3.5: Matrična organizacija.....	17
Slika 3.6: Hibridna organizacijska struktura s divizijskim i funkcijskim organizacijskim jedinicama .....	18
Slika 3.7: Model mješovite organizacijske strukture .....	19
Slika 4.1: Logo koncerna Agrokor .....	21
Slika 4.2: Shema Agrokorova poslovanja .....	22
Slika 4.3: Organizacija shema poslovne grupe Hrana.....	26
Slika 4.4.: Organizacijska shema društva Agrolaguna d.d.....	36
Slika 4.5: Organizacijska shema društva Belje d.d. ....	38
Slika 4.6: Organizacijska shema društva Jamnica d.d. ....	40
Slika 4.7: Organizacijska shema društva Ledo d.d. ....	42
Slika 4.8: Organizacijska shema društva PIK Vinkovci d.d. ....	44
Slika 4.9: Organizacijska shema društva Vupik d.d.....	47
Slika 4.10: Organizacijska shema društva Zvijezda d.d.....	49
Slika 4.11: Predložena organizacijska struktura društva Ledo d.d. ....	56

## **POPIS TABLICA**

Tablica 4.1: Nadzorni i Upravni odbori prehrambenih kompanija Agrokora d.d.....	24
---	----

## ŽIVOTOPIS

Diana Jačmenica rođena je 2. prosinca 1994. godine u Zagrebu. Od 2009. do 2013. godine pohađala je Gimnaziju Tituša Brezovačkog u Zagrebu te je akademske godine 2014./2015. upisala Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovne ekonomije u Zagrebu. Smjer Menadžment na istom fakultetu upisala je 2018. godine. Za vrijeme studija profesionalne vještine je stekla kao praktikant u Odnosima s javnošću na Novoj TV gdje je uređivala i objavljivala web sadržaj, kreirala sadržaj za digitalne medije te izrađivala press i promotivne materijale, Junior Social Media Manager na RTL-u Hrvatska gdje se bavila administriranjem društvenih mreža, ažuriranjem i osmišljavanjem sadržaja, prilagođavanjem vizualnog sadržaja za objave te komunikacijom s korisnicima te Community Manager u kriznim situacijama na portalu Dnevnik.hr gdje je analizirala učinak objava na društvenim mrežama te izrađivala prijedloge strategija i prilagođavala vizualne sadržaje za objave. Od stranih jezika služi se engleskim i njemačkim jezikom.