ORGANIZACIJA POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA BINVEST d.o.o.

Šušnjar, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:906834

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ORGANIZACIJA POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA BINVEST d.o.o.

Mentor:
doc. dr. sc. Marina Lovrinčević

Student:
Lucija Šušnjar

Split, svibanj, 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD 3

1.1. Definicija problema 3

1.2. Cilj rada 3

1.3. Metode rada 3

1.4. Struktura rada 4

2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO 5

2.1. Pojam obiteljskog poduzetništva 5

2.2. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća 6

2.3. Životni ciklus obiteljskog poduzeća 7

3. ORGANIZACIJA POSLOVANJA 9

3.1. Priroda organiziranja 9

3.1.1. Pojam i sadržaj organiziranja 9

3.1.2. Proces organiziranja 9

3.1.3. Metode organizacije 11

3.2. Oblikovanje organizacijske strukture 12

3.2.1. Pojam i sadržaj oblikovanja organizacijske strukture 12

3.2.2. Oblikovanje organizacijskih jedinica 12

3.2.3. Uspostavljanje mehanizma koordinacije 13

3.3.Oblici organizacijske strukture 15

3.3.1. Temeljni oblici organizacijskih struktura 15

4. FAKTORI UTJECAJA NA IZBOR ORGANIZACIJSKE STRUKTURE 17

4.1. Utjecaj okoline na izbor organizacijske strukture 17

4.2. Utjecaj strategije na izbor organizacijske strukture 18

4.3. Utjecaj veličine na izbor organizacijske strukture 18

4.4. Utjecaj tehnologije na izbor organizacijske strukture 19

5. PODUZEĆE BINVEST d.o.o. 21

5.1. Osnovni podaci o poduzeću 21

5.2. Misija poduzeća 25
5.3. Vizija poduzeća 25
6. ORGANIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMJERU OBITELJSKOG PODUZEĆA BINVEST d.o.o. 26
6.1. Organizacija prodaje i marketinga 26
6.2. Organizacija financija i računovodstva 27
6.3. Organizacija operacijske funkcije 27
6.4. Organizacija pravne službe 29
6.5. Organizacija MR-a 30
7. ZAKLJUČAK 32
LITERATURA 33
SAŽETAK 34
SUMMARY 34

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Primjeri organizacije i njenog značaja postoje svuda oko nas, pa i u nama samima. Pogledamo li ljudski organizam, vidimo da je to jedna savršena organizacija sa svim potrebnim elementima - organi kao radnici, krvožilni sustav kao kanali komunikacije i distribucije, te srce i mozak kao organi upravljanja. Dok je organizam u ravnoteži i svatko obavlja svoj zadatak, tijelo je zdravo i funkcionalno, ali čim zakaže i najmanji element ove organizacije, tijelo se razboli i ne može samostalno funkcionirati.

Poslovna organizacija poduzeća odnosi se na cjelokupno poslovanje poduzeća, te uključuje usklađivanje svih činitelja u neposrednom procesu rada, kao i ostalih poslova, odnosno organizacijskih jedinica. Ona nije uvijek ista već podliježe konstantnim promjenama uvjetovanim internim i eksternim uvjetima.

Binvest d.o.o. je poduzeće koje je na tržište stupilo kao veletrgovina alkoholnim i bezalkoholnim pićem, no vremenom je uznapredovalo do uvozno-distribucijskog poduzeća s vlastitom dostavom koja ide sve do krajnjeg kupca. Još jedna od djelatnosti ovog poduzeća je usluga servisiranja i iznajmljivanja opreme za točenje i hlađenje pića.

1.2. Cilj rada

Cilj ovog rada je opisati organizaciju poslovanja na temelju obiteljskog poduzeća Binvest d.o.o., zatim pojmovno objašnjenje same organizacije, te uloga organizacije poslovanja u uspjehu poduzeća.

1.3. Metode rada

U radu će se primjeniti opće metode analize i sinteze, dedukcije i indukcije , te znanstvene metode.

1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen na šest dijelova. Svaki dio dijeli se na poglavlja.

Prvi dio je uvodni dio u kojem se definira problem istraživanja, ciljevi istraživanja te se navode metode rada korištene u istraživanju.

Drugi dio rada odnosi se na objašnjenje obiteljskog poduzetništva, prednosti i nedostataka koje nosi osnivanje obiteljskog poduzeća, te na životni ciklus obiteljskog poduzeća.

Zatim treći dio, koji se odnosi na opću tematiku organizacije, bez koje niti jedno poduzeće ne bi moglo poslovati. Polazi se od osnovnih definicija i pojmova, procesa i metoda organiziranja, zatim oblikovanja organizacijske strukture, te organizacije uravljanja.

Potom slijdei četvrti dio, a on se odnosi na faktore koji utječu na izbor organizacijske strukture.

Peti dio rada upoznaje nas s osnovnim podacima o poduzeću Binvest d.o.o., te će biti iznesena vizija i misija navedenog obiteljskog poduzeća.

Šesti dio upoznaje nas sa organizacijskim ustrojstvom poduzeća Binvest d.o.o., te organizacijom poslovanja navedenog poduzeća. Razrađuje se poslovanje samog poduzeća, od organizacije do konkretnih poslova.

Na kraju sedmi dio, kao ustaljeni slijed zaključak na temelju napisanog rada.

2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

2.1. Pojam obiteljskog poduzetništva

Obiteljski biznis je vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja čiji nastanak nije moguće precizno locirati i odrediti , ali se može pretpostaviti da ima bogatu povijest. Razvijalo se u gotovo svim kulturama (stari Arapi, Egipćani, Židovi, Grci, Feničani, Rimljani, itd.). U svijetu su obiteljska poduzeća zadržala dominaciju i prevlast za vrijeme prve industrijske revolucije koja je predstavljala poticaj društvenoj podjeli rada i razvoju raznih djelatnosti kojima su obitelji upravljale. U drugoj industrijskoj revoluciji obiteljska poduzeća se orijentiraju vise prema djelatnostima iz kemijske i električne industirije, prerade nafte, proizvodnje hrane i sl., pri čemu su ona predstavljala jedini oblik vlasničke organizacije poslovanja sve do pojave dioničkih društava i razvoja tržišta kapitala.

Obiteljsko poduzetništvo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti na poduzeće i za obitelj.[1]

Manifestira se kroz različite poslovne forme (obrti, zadruge, trgovačka društva, obiteljska poljoprivredna gospodarstva i djelatnosti slobodnih zanimanja).

Iz pojma obiteljski i pojma biznis moguće je uočiti značenje odlučnog utjecaja obitelji na poslovanje poduzeća i zaključiti da obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata:[2]

- Roda, krvnog srodstva odnosno rodbine (koji proizlaze iz odrednice obitelji),
- Vlasništva nad kapitalom poduzeća, i
- Kontrole, kao mogućnosti utjecanja na donošenje najznačajnijih odluka (koji proizlaze iz odrednice poslovanja).

[1] Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M.,Mihić Ostojić A., Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, 2016., str. 62.
[2] Bulog I., Kružić D., Obiteljska poduzeća, Split, 2012., str. 34.

Prema Marinu Bubli , obitelsko poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više članova.[3]

Iz razloga što se svaki uspješan obiteljski posao s vremenom razvija pa čak prerasta mogućnosti jedne obitelji, postoje tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća:

- Aktivna obiteljska poduzeća – vlasništvo je u rukama članova obitelji koji su uključeni u poslovanje i koji su zaposleni u poduzeću.
- Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom – vlasništvo i kontrola članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poduzećem.
- Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća – jedan član obiteli je uključen u poslovanje ili vođenje poduzeća. Ostali članovi se možda u budućnosti uključe.

2.2. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća

Kao prednosti obiteljskog poduzeća najčešće se navode:[4]

- Obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- Spremnost obitelji na odricanja, a za račun prosperiteta poduzeća,
- Očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince,
- Usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno,
- Naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu.

Pored navedenih, moguće je identificirati i dodatne prednosti obiteljskih poduzeća koje upućuje da:[5]

- Obiteljsko poduzeće pruža identitet i mogućnost motiviranja za članove i nečlanove obitelji, u njihovoj predanosti za postizanje zajedničkih ciljeva,
- Obitelj omogućava vođenje usmjereno dugoročnijim interesima,

[3] Buble M., Management maloga poduzeća, Split, 1999., str. 117.
[4] Buble M., op.cit., str. 85.
[5] Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M.,Mihić Ostojić A., Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, 2016., str. 90.

- Obitelj omogućava educiranje djece, postojeće generacije članova razvijajući u njima filantropski osjećaj, uključivo razvijanje njihovog društvenog značenja, i doprinosi izgradnji njihove uvaženosti.

Ograničenja obiteljskih poduzeća proizlaze iz:[6]

- Realnosti po kojima su članovi obitelji istodobno izvršitelji obiteljskog posla, menageri u obiteljskom biznisu i njegovi vlasnici, što veoma često dovodi neprofesionalnosti i improvizacija,
- Činjenice da je povezanost članova u biznisu bazirana ne na stručnim osobinama već na krvnom srodstvu što često dovodi do nedostatnosti stručnih i upravljačkih znanja,
- Miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa s naročitmo implikacijom na poremećenje u upravljanju kao i teškoće u razgraničavanju odgovornosti i dužnosti članova obitelji,
- Postojanja nesuglasja između afiniteta pojedinih članova obitelji i obiteljskih očekivanja i želja koje mogu dovesti do gušenja talenta pojedinca i velikih problema u slučajevima odlučnosti tog člana da napusti obiteljski biznis,
- Visoke rizičnosti poslovanja, potencijalna mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja uzrokuje da su članovi obitelji izloženi svakodnevnom stresu.

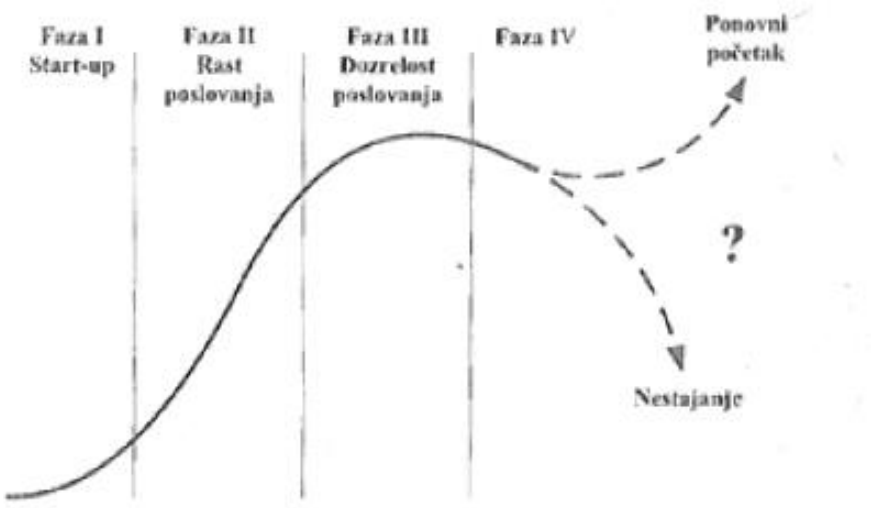
2.3. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Centralno pitanje obiteljskih poduzeća predstavlja proces njegovog formiranja, razvoja i opstanka, kako podsustava poslovanja tako i podsustava obitelji (osnivača, nasljednika).

Etape kroz koje prolazi životni ciklus obiteljskog poduzeća autori obično razvrstavaju u četri faze, i to:

- Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća,
- Uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja,
- Dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća
- Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća.

[6] Bulog I., Kružić D., Obiteljska poduzeća, Split, 2012., str. 61.



Slika 1. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća

Izvor: Izvor: Lee Van, G., op. cit., str. 8

Trajanje životnog ciklusa poduzeća može se iskazati kao period koji obuhvaća vrijeme od osnivanja obiteljskog poduzeća preko vremena vezanog iz poslovno djelovanje obiteljskog poduzeća pa do vremena potrebnog za prestanak poduzeća. U okviru navedenog trajanja životnog ciklusa, obiteljsko poduzeće razvija i raste, stari i propada, pri čemu taj razvoj nikako nije linearan, već je pun brojnih uspona i padova.[7]

[7] Kružić, D., Bulog,I ., Obiteljska poduzeća, Split, 2012, str. 102.

3. ORGANIZACIJA POSLOVANJA

3.1. Priroda organiziranja

3.1.1. Pojam i sadržaj organiziranja

Nakon određivanja ciljeva koji se trebaju dostići te odabira strategije za ostvarenje tih istih ciljeva, potrebno je oblikovati efikasnu organizaciju kao instrument koji će dovesti do ostvarenja tih ciljeva. U tom kontekstu organiziranje se manifestira kao djelatnost menadžmenta koja se pojavljuje pod nazivom dizajniranje odnosno projektiranje organizacije. Definiranje projektiranja organizacije proizlazi iz poimanja organizacije kao stanja, te iz aspekta promatranja tog pojma.

Prema Bubli projektiranje organizacije definira se kao kreativni proces oblikovanja organizacijske strukture poduzeća, sustava ekonomskih odnosa između dijelova poduzeća te sustava upravljanja u poduzeću primjenom specifične metodologije i adekvatnih organizacijskih alata. Po njegovu je mišljenu cilj projektiranja organizacije uspostaviti optimalnu organizaciju kao rezultat ili stanje izraženo organizacijskim modelom.[8]

Sadržaj projektiranja organizacije čine tri grupe zadataka:

1. Projektiranje organizacijske strukture,
2. Projektiranje sustava upravljanja,,
3. Projektiranje ekonomskih odnosa u poduzeću.

3.1.2. Proces organiziranja

Proces organiziranja treba osigurti organizacijska rješenja koja će utjecati na povećanje efikasnosti poslovanja poduzeća.

[8] Buble M., Metodika projektiranja organizacije, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 31.

Za izvođenje procesa organiziranja razvijene su dvije vrste modela:[9]

1. Linearno uređeni modeli,
2. Ciklički uređeni modeli.

Linearno uređeni modeli karakteristični su po tretiranju procesa organiziranja u vremenskom slijedu, dok su ciklički temeljeni na sistematskom rješavanju organizacisjkih problema složenije naravi.

Faze procesa projektiranja organizacje:[10]

- **Pokretanje postupka -** predstavlja trenutak kada se donosi odluka o potrebi unapređenja organizacije. U ovoj fazi se definiraju ciljevi koji se žele postići kroz unapređenje organizacije, zadaci, potrebno vrijeme, kadrovi te sredstva potrebna da se zadaci realiziraju.
- **Analiza postojeće organizacije** – ima zadatak da detaljno istraži činjenice, te da kritizira postojeće stanje. Analiza se sastoji od definiranja metoda kojima će se ona provoditi, od provođenja istraživanja, obrade prikupljenih podataka i izrade elaborata.
- **Projektiranje modela nove organizacije** – je ključna faza u kojoj se izrađuje projekt i priprema odgovarajuća dokumentacija potrebna za primjenu projekta. Ova faza uključuje postavljanje plana čija je svrha da se definiraju svi elementi projekta, izradu projekta zatim testiranje projekta te elaboriranje.
- **Aplikacija projektiranog modela organizacije** – je posljednja faza u kojoj se planira izvođenje modela sa svim njegovim zadacima, izrađuje se dokumentacija u obliku crteža, shema i sl.. Nakon toga je potrebno obučiti kadrove kako bi se olakšala primjena projekta. Kada je novo organizacijsko rješenje uvedeno potrebno je pratiti njegovu primjenu, te ga kontinuirano poboljšavati i usavršavati.

[9] Buble M., Management, Split, 2000., str. 237.
[10] Buble M., Management, Split , 2000., str. 238.-240.

3.1.3. Metode organizacije

Veliki broj metoda i tehnika koje se grupiraju u opće i posebne razvijene su s ciljem rješavanja problema i unapređivanja organizacije poduzeća.

Opće metode služe rješavanju općih organizacijskih problema odnosno problema koji se odnose na organizaciju poduzeća kao cjeline ili nekog dijela. Posebne metode služe rješavanju pojedinačnih organizacijskih problema odnosno problema koji se odnose na jedno radno mjesto .

Od općih metoda značajne su sljedeće:[11]

- analitičke metode temeljene na analizi kretanja rezultata poslovanja preko raznih indikatora,
- analitičke metode temeljene na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja,
- analitička metoda,
- metoda procesnih funkcija,
- grafičko-matrične metode,
- kompleksna matrična metoda.

Posebne metode koje služe unapređenju organizacije su mnogobrojne, pa se zbog toga ne navode. Jedan dio njih je sastavni dio tzv. operacijskih istraživanja (metode zaliha, redova čekanja, metode zamjene, simulacija itd.). Druge se pak mogu naći u okviru tzv. produktivističkih tehnika (analiza sistema, razni sistemi managementa, opisi poslovanja, procjene poslova, itd.)

[11] Buble M., Management, Split, 2000., str. 241.

3.2. Oblikovanje organizacijske strukture

3.2.1. Pojam i sadržaj oblikovanja organizacijske strukture

Oblikovanje organizacijske strukture je postupak raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke, oblikovanje organizacijskih jedinica kao nositelja izvršenja određenih zadataka i na kraju uspostavljanje mehanizma usklađenosti u provođenju zadataka na svim razinama. Slijedi zaključak da se oblikovanje organizacijske strukture sastoji od tri osnovna zadatka:

1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća,
2. Oblikovanje organizacijskih jedinica ,
3. Uspostavljanje mehanizma koordinacije.

3.2.2. Oblikovanje organizacijskih jedinica

Raščlanjivanje ukupnog zadatka rezultira velikim brojem pojedinačnih zadataka koje je potrebno grupirati u cjeline kojima će se moći efikasno obavljati cjeloviti zadaci. Zbog toga se najprije formiraju uže cjeline (radna mjesta), zatim se povezuju u šire cjeline, te na kraju dolazi do povezivanja svih zadataka u cjelinu. Ovaj proces grupiranja zadataka i formiranja organizacijskih jedinica naziva se departmentalizacija. Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke provodi se uz primjenu određenih principa.

Neki od principa po kojima se provodi grupiranje su:[12]

- **Princip sličnosti** - istorodni ili slični poslovi svrstani u jednoj skupini,
- **Princip povezanosti** - međusobno povezani poslovi svrstani u istu organizacijsku jedinicu,
- **Princip najveće uporabe** - određene grupe poslova koje se obavljaju za različite organizacijske jedinice, lociraju se u onu organizacijsku jedinicu koja ih najviše koristi,

[12] Buble M., Osnove menadžmenta, Zagreb, 2006., str.184.

- **Princip posebnog interesa** - koristi se pri grupiranju onih poslova koji se prije nisu obavljali u poduzeću,
- **Princip razdvajanja** - temelji se na postavci da se posebno grupiraju poslovi planiranja i pripreme, posebno poslovi kontrole i na kraju posebno poslovi izvršenja,
- **Princip autonomije** - poslove koji su uvjetovani autonomijom upravljanja treba organizirati u posebnu jedinicu,
- **Princip adekvatne pozornosti** - primjenjuje se kod grupiranja tzv. pomoćnih poslova, a temelji se na njihovom međusobnom povezivanju,
- **Princip koordinacije** - polazi od toga da se dimenzioniranje organizacijskih jedinica provodi s aspekta broja zaposlenih čime se osigurava mogućnost uspješne koordinacije.

3.2.3. Uspostavljanje mehanizma koordinacije

Izvršenje ukupnog zadatka poduzeća zahtjeva koordinaciju u izvršavanju pojedinačnih zadataka na svim razinama hijerarhije njegove raščlambe. Ovo utoliko više što na to izvršenje djeluju endogeni i egzogeni faktori koji utječu na veću ili manju neizvjesnost zadatka. U tom slučaju ako pod utjecajem ovih faktora varira zadatak, nužno će varirati i način grupiranja pojedinačnih zadataka. Neizvjesnost zadatka za vrijeme njegova izvršenja zahtjeva veću količinu informacija koje trebaju kolati komunikacijskim kanalima. Količina ovih informacija ovisna je o raznovrsnosti ciljeva, količini unutrašnje raznovrsnosti, te o razini ciljnih performansi potrebnih da se očuva egzistencija poduzeća na izabranom području rada. Neizvjesnost zadatka je veća ukoliko poduzeće ima manju količinu informacija jer u tom slučaju nije u stanju predvidjeti sve okolnosti pod kojima će se zadatak izvršavati.

Razlikujemo četiri osnovna mehanizma:[13]

Koordinacija putem hijerarhije – Hijerarhija je rezultirala kao posljedica neizvjesnosti zadataka koja je proizlazila iz unutrašnjosti poduzeća. Dok je vladala horizontalna podjela rada, izvršitelj zadatka u svom radu nije bitno zavisio od drugih. Stoga su gotovo sve informacije za izvršenje tog zadatka bile u njemu samome u obliku nagomilanih iskustava. Kod vertikalne podjele, izvršitelj postaje tek nositelj izvršenja parcijalnog zadatka. Ovime dolazi do porasta neizvjesnosti zadataka

[13] Buble M., Osnove menadžmenta, Zagreb, 2006., str. 190.-193.

jer je sada izvjesnost izvršenja ukupnog zadatka zavisila o izvjesnosti izvršenja parcijalnih zadataka. Hijerarhijski oblik managementa striktno definira komunikacijske kanale.

Koordinacija putem pravila, programa i procedura – Pravila, programi ili procedure predstavljaju unaprijed pripremljene algoritme reagiranja na situacije koje se mogu dogoditi. Stoga oni predstavljaju mehanizam redukcije korištenja komunikacija. Dakle, pojedinci i organizacijske jedinice umjesto da komunikacijskim kanalima upućuju informacije hijerarhiji, sami koristeći pripremljene algoritme poduzimaju akcije. Da bi se to moglo postići, odluke za predvidive situacije moraju biti decentralizirane.

Koordinacija putem slobode odlučivanja dirigirana planiranjem ili profesionalizmom - Sloboda odlučivanja dirigirana planiranjem ili profesionalizmom je takav mehanizam kojim se stvara više prostora za ograničenu decentralizaciju odlučivanja. Naime, porastom neizvjesnosti preopterećena hijerarhija sporo reagira, pa odatle potreba da se ona rastereti prepuštanjem određenih odluka nižim razinama organizacije. Kako se kod decentraliziranog načina odlučivanja odluke donose na više punktova, tu se postavlja problem usklađivanja tih odluka u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća. Stoga se na projektiranje organizacije postavlja zahtjev za oblikovanjem takvih organizacijskih jedinica, koje će biti autonomne u pogledu donošenja stanovitih odluka uz uvjet da se osigura ostvarivanje ciljeva poduzeća.

Smanjenje raspona kontrole – Predstavlja mehanizam koji bi trebao povećati propusnu moć komunikacijskog kanala hijerarhije. Smanjivanjem broja podčinjenih, čiji rad koordinira neki manager, povećava se mogućnost ovog potonjeg da efikasno djeluje. Posljedica smanjenja raspona kontrole manifestira se u rastu hijerarhijske piramide, što uz povećane troškove managemanta produžuje i komunikacijske kanale što opet za posljedicu ima tromost u reagiranju hijerarhije.

3.3.Oblici organizacijske strukture

3.3.1. Temeljni oblici organizacijskih struktura

Ključno pitanje organizacije poduzeća je oblik organizacijske strukture, zbog toga je njihov izbor odluka od strateškog značaja. Svi oblici organizacijskih struktura obično se klasificiraju u dvije skupine:

1. Mehanicističke organizacijske strukture ,
2. Organske organizacijske strukture.

Mehanicističke organizacijske strukture su one koje karakterizira krutost, složenost i formaliziranost, zatim primjena strogih pravila i usko definiranih zadataka, visoka centralizacija, podjela rada i specijalizacija, uzak raspon kontrole i vertikalan sustav komuniciranja. Od ovih organizacijskih struktura su najpoznatija tri osnovna oblika koji se još nazivaju tradicionalnim , klasičnim i birokratskim,a oni su:[14]

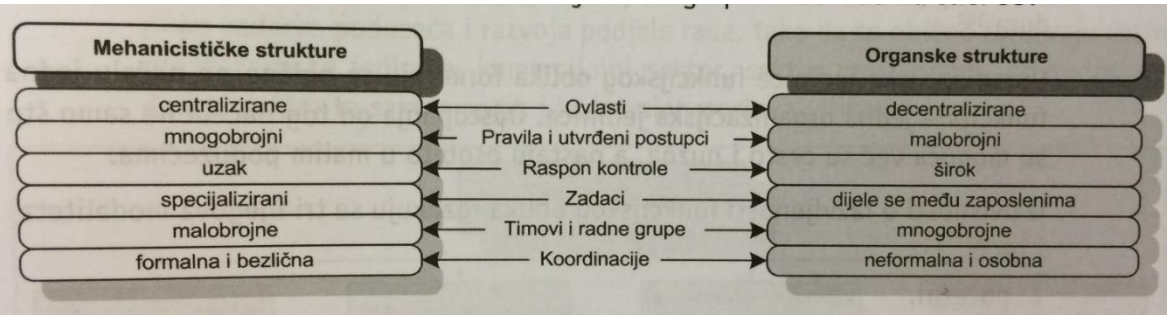
- **Funkcijske organizacijske strukture** – svi se istovrsni ili slični poslovi grupiraju zajedno u organizacijske jedinice kao što su marketing, inženjering, računovodstvo, proizvodnja, kontrola i drugo.
- **Divizijske organizacijske strukture** – svi se poslovi koji su zajednički za jedan proizvod, grupu proizvoda, proizvodnu liniju ili zemljopisno područje grupiraju u jednu organizacijsku jedinicu koja postaje samodovoljna.
- **Matrične organizacijske strukture** – grupiraju se proizvodi istodobnom primjenom funkcijskog i divizijskog pristupa, koji se međusobno povezuju, stvarajući novi oblik organizacijske strukture.

Organske organizacijske strukture su strukture koje karakterizira vrlo mala ili niska složenost, visok stupanj slobode i mali stupan formalizacije te visok stupan decentralizacije. U okviru ovih organizacijskih struktura razlikujemo: T-oblik, mrežna, virutalna, timska, procesna, inverttna,

[14] Buble M., Osnove menadžmenta, Zagreb, 2006., str.208.

modularna, oblik klastera i ostali, ali svi se oblici mogu svrstati u dva osnovna, nazivaju se još i adaptivnim, zbog sposobnosti brze prilagodbe promjenjivim uvjetima, a oni su:[15]

- **Procesne organizacijske strukture** – grupiranje poslova oko središnjih procesa formiranjem multidisciplinirani timova.
- **Mrežne organizacijske strukture** – autonomne grupe povezane elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge radi ostvarenja profita, mogu biti locirane bilo gdje u svijetu.



Slika 2. Karakteristike mehanicističke i organske strukture

Izvor: Buble M., Osnove menadžmenta, Zagreb, 2006., str. 209.

[15] Buble M., Osnove menadžmenta, Zagreb, 2006., str. 209.

4. FAKTORI UTJECAJA NA IZBOR ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijska struktura nalazi se pod utjecajem brojnih fakotra, te se zbog toga ne može smatrati neovisnom. Kod njezinog oblikovanja nije dovoljno uzeti u obzir samo određene principe analize i sinteze zadatka poduzeća, nego je potrebno uzeti u obzir i utjecaje različitih faktora. Radi se o tzv. kontingencijskim faktorima , od kojih su četiri ključna, a oni su:[16]

1. Okolina,
2. Strategija,
3. Tehnologija
4. Veličina.

Izbor organizacijske strukture mora pokazati koherenciju između faktora i organizacijske strukture, a to treba rezultirati mogućnošću odabrane organizacijske strukture da osigura ostvarenje ciljeva poduzeća, i to osiguranjem efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Efektivnost se pojavljuje kao pokazatelj djelotvornosti organizacijske strukture kod ostvarenja ciljeva , dok se efikasnost pojavljuje kao pokazatelj odnosa ostvarenog cilja i uloženih sredstava.

4.1. Utjecaj okoline na izbor organizacijske strukture

Tek suvremena teorija managementa izučava organizaciju poduzeća uopće, pa i njegovu organizacijsku strukturu posebno, uzimajući u obzir komponente i atribute okoline. U tom se kontekstu od komponenti okoline obično diferenciraju opća i specifična okolina, a od atributa dinamičnost, kompleksnost, diferencijacija i neprijateljstvo.[17]

Opću okolinu čine fizičko – prirodna, kulturna, političko – pravna, ekonomska, socijalna i tehnološka okolina, a specifičnu, obično, tržište inputa i tržište outputa. Među prvima koji proučavaju utjecaj okoline na unutrašnju organizaciju su *Burns i Stalker,* a zaključuju da postoje mehanicistički i organski sistem upravljanja kao zavisne varijable stupnja promjena u okolini.

[16] Buble M., Osnove menadžmenta, Zagreb, 2006., str. 234.
[17] Buble M., Osnove menaddžmenta, Zagreb, 2006., str. 235.

Mehanicistički sistem je podesan za stabilne situacije sa slijedećim karakteristikama: cjeloviti problem se dijeli na funkcionalne zadatke, apstraktne prijevode, inzistiranje na lojalnosti, cilju i pokoravanje nadređenom, veće značenje unutrašnjeg nego općeg znanja.

Organski sistem je podesan u promjenjivim okolnostima sa slijedećim karakteristikama: doprinos specijalnog znanja i iskustva zajedničkom zadatku, realističnost zadatka i interakcija s ostalima, važnost udruživanja i priznavanje stručnosti, sa znanjem lociranim bilo gdje je mreži.

4.2. Utjecaj strategije na izbor organizacijske strukture

Prema klasičnoj organizacijskoj teoriji strategiju karakterizira statičnost, ona ostaje dugoročno nepromjenjiva, i ima karakter nezavisne varijable. Takvo je stajalište razumljivo, budući da su poduzeća egzistirala u mirnoj i stabilnoj okolini, ali nakon II. Svjetskog rata okruženje postaje sve dinamičnije, što uvjetuje stvaranje novog koncepta poslovne strategije kao zavisne varijable.[18]

Povezanost između strategije i organizacijske strukture uočio je i znanstveno obradio *A. D. Chandler* utvrdivši da strategija poduzeća određuje organizacijsku strukturu poduzeća. U tom je smislu utvrdio četiri karakteristična stadija razvoja poduzeća i svakom je stadiju dodijeli adekvatnu organizacijsku strukturu:

1. *Stadij* predstavlja rast dimenzija poduzeća u okviru postojećeg lokalnog područja – monofunkcijska struktura.
2. *Stadij* karakterizira ekspanzija poduzeća izvan lokalnog područja – razvijenija monofunkcijska struktura.
3. *Stadij* je karakterističan po vertikalno integriranom razvoju – polifunkcijska funkcija.
4. *Stadij* karakterizira diversificirani razvoj na proizvodnoj ili prostornoj osnovi – multidivizijska organizacijska struktura.

4.3. Utjecaj veličine na izbor organizacijske strukture

[18] Buble M., Osnove menadžmenta, Zagreb, 2006., str.237.

Razmatranja veličine poduzeća polaze uglavnom o broja zaposlenih, te po tom kriteriju utvrđuju dali je neko poduzeće veliko ili nije. Oni koji proučavaju utjecaj tehnologije i okoline na osnivanje organizacijskih jedinica, smatraju da je veličina poduzeća nekritični i nesignifikantni faktor utjecaja na osnivanje organizacijskih jedinica. Novija istraživanja upućuju na zaključak o postojanju značajnog utjecaja veličine poduzeća na njegovu organizacijsku strukturu. Rastom poduzeća dolazi do sve veće podjele rada i specijalizacije koja zahtjeva da se poduzeće horizontalno sve više diferencira stvarajući veći broj specijaliziranih organizacijskih jedinica. Ako je taj rast rezultat strategije internog rasta orijentiran na jedan proizvod ili više proizvoda, tada će se ova diferencija manifestirati u osnivanu većeg broja funkcijskih organizacijskih jedinica.[19]

Ako je taj rast rezultat strategije eksternog rasta orijentiran na diversifikaciju proizvodnje, tada će se diferencijacija manifestirati u formiranju većeg broja divizijskih organizacijskih jedinica. U svakom slučaju rastom poduzeća rast će i vertikalna diferencijacija posljedica koje će biti porast broj hijerarhijskih razina, a time i porast duljine putova komuniciranja.

4.4. Utjecaj tehnologije na izbor organizacijske strukture

Tehnologija je kao faktor utjecaja na formiranje organizacijskih jedinica dugo bila ignorirana. Kasnija empirijska istraživanja su dokazala da tehnologija predstavlja faktor utjecaja koji se ne može zaobići prilikom osnivanja organizacijskih jedinica.
Opću hipotezu o međuzavisnosti tehnologije i organizacijske strukture postavili su *Thompson i Bates* prema kojoj "tip tehnologije", koja je dostupna i podesna za pojedine tipove ciljeva, predstavlja granice adekvatnim strukturama organizacije". Tek u empirijskim istraživanjima koje je provela *J. Woodward* hipoteza o utjecaju tehnologije na organizaciju nalazi svoju potvrdu. U svojim istraživanjima ona je utvrdila tri osnovna tipa tehnologije s ukupno devet kategorija, i to:[20]

[19] Buble M., Osnove menadžmenta, Zagreb, 2006., str.238.
[20] Buble M., Osnove menadžmenta, Zagreb, 2006., str. 239.

1. Pojedinačna i maloserijska proizvodnja:	1. Pojedinačna proizvodnja jednostavnih proizvoda po narudžbi, 2. Proizvodnja prototipova, 3. Postupna proizvodnja većih dobara, 4. Maloserijska proizvodnja po narudžbi,
2. Velikoserijska i masovna proizvodnja:	5. Velikoserijska proizvodnja, 6. Velikoserijska proizvodnja na tekućoj vrpci, 7. Masovna proizvodnja,
3. Procesna proizvodnja:	8. Procesna proizvodnja kemikalija u seriji na uređajima za više svrha, 9. Kontinuirana tekuća proizvodnja tekućih, plinovitih i krutih tvari.

Iz rezultata ovih istraživanja moglo bi se zaključiti da poduzeća velikoserijske i masovne proizvodnje karakterizira mehanicistička organizacijska struktura, dok poduzeća pojedinačne proizvodnje karakterizira organizacijska struktura. Mehanistička organizacijska struktura definirana je visokim stupnjem formalizacije, specifikacije zadataka i odgovornosti, dok je organska struktura definirana manjim stupnjem formalizacije, visokom adaptabilnošću i naglaskom na participativni stil vođenja.

Harvey uvodi dodatan kriterij stupanj promjene u okviru svakog pojedinog oblika tehnologije. Potvrdio je hipotezu da s porastom specifičnosti tehnologije raste broj jedinica poduzeća, hijerarhijskih razina, upravljačkog prema ostalom osoblju, te specifikacije programa poduzeća.

5. PODUZEĆE BINVEST d.o.o.

5.1. Osnovni podaci o poduzeću

Binvest d.o.o. je poduzeće koje se bavi trgovinom, uvozom i distribucijom alkoholnih i bezalkoholnih pića najpoznatijih svjetskih brendova. Sjedište tvrtke se nalazi u Posušju (Bosna i Hercegovina) . Vlasnici i osnivači poduzeća su bračni par Boro i Ivica Šušnjar. Tvrtka je osnovana 15.5.1995. godine, pod prvim imenom Bin Ričina d.o.o. Dana 18.10.1995. godine tvrtka je i službeno krenula sa radom.

Razlozi osnivanja poduzeća su bili posjedovanje vlastitog skladišnog prostora, posjedovanja određene svote novca za koju se smatralo da je dovoljna za pokrenuti vlastiti biznis, te dva neuposlena brata i sestra.

Tvrtka je u početku imala tri zaposlena radnika, 200m^2 zatvorenog skladišnog prostora, dva uređena ureda 80m^2 , jednog viličara za utovar i jedno dostavno vozilo. Prvi zaposlenici bili su braća vlasnika Bore Šušnjar: Miro i Nediljko te sestra Mirela Šušnjar. Te je u početku osnovna djelatnost bila preprodaja voća, alkoholnih i bezalkoholnih pića. U prvog godini rada ostvaren je prihod od 500.000,00 BAM (cca 260.000,00 €). U prvoj godini vlasnik Boro Šušnar (dipl.ing.Građevine) je bio uposlenik u građevinskom poduzeću kao v.d. direktora,a direktor Ivica Šušnjar (dipl.ing. Strojarstva) je radila kao profesorica u Tehničkoj školi u Imotskom.

Širenjem tržišta i povećanjem tržišnog udjela u sljedećoj godini dolazi do potrebe zapošljavanja jednog novog radnik, te uz to Ivica Šušnjar napušta svoj dotadašnji posao profesorice u školi i počima aktivno voditi poslovanje poduzeća.

Coca-Cola 1996. godine pokreće u Sarajevu vlastitu proizvodnju. Ivica Šušnjar kao direktor tvrtke Bin Ričina d.o.o. traži sastanak sa predstavnicima Coca-Cole. Na prvom sastanku je postignut dogovor te postpisan ugovor o distribuciji palete proizvoda Coca-Cola za regiju Hercegovina. To je bio prvi veliki ugovor za Bin Ričinu, te je zahtjevao nova ulaganja u vozni park, skladišne prostore i dodatne zaposlenike. Od potpisivanja ugovora do današnjeg dana Bin Ričina, a kasnije Binvest je ostao najveći distributer Coca-Cola proizvoda u cijeloj BiH.

S vremenom uspješno poslovanje preraslo je lokalne okvire i sa rastom firme proširilo se na regiju, a kasnije i na cijelu državu. U svakoj godini poslovanja poduzeće je povećavalo svoj tržišni udio, broj zaposlenika kao i ulaganja u stalna sredstva.

Godine 1998. potpisan je još jedan veliki ugovor sa vinarskom kućom Kristančić Slovenija o uvozu i distribuciji njihovih vina.

Sljedeće 1999. godine potpisan je ugovor i sa vinarskom kućom Vipava Slovenija, te iste godine također potpisan ugovor sa tvrtkom Heinemann d.o.o. Zagreb o uvozu i distribuciji njihovih proizvoda kao što su : Chivas, Martel, Underberg, Jim Beam i likeri za spravljanje koktela.

Poduzeće koje je krenulo kao veletrgovina razvojem je uznapredovalo do uvozno - distribucijskog poduzeća sa vlastitom dostavom do krajnjeg kupca.

U 2000. godini dolazi do stabilizacije tržišta u BiH, te mogućnosti novog razvoja, što vodstvo tvrtke i uočava. U toj godini dograđeno je skladište na 800m2 zatvorenog prostora, uredski prostor sada zauzima 200m2 i izložbeno prodajni prostor 100m2. Broj zaposlenih se povećava na 20, broj vozila na 15, te godišnji prihod 17 mil. BAM (cca 8,7 mil €).

2002. godine počinje proizvodnja Ožujskog piva u Grudama (BiH), Bin Ričina odmah potpisuje ugovor sa Unline d.o.o. Grude o distribuciji Ožujskog piva za Hercegovinu te Unsko-Sanski kanton. U prvoj godini suradnje za Ožujskim pivom Bin Ričina je bila najveći distributer i ostala je do prestanka proizvodnje Ožujskog piva u Grudama.

Bin Ričina u 2004. godin osniva sestrinsku firmu Most GH, sa sjedištem u Posušju. Ta tvrtka se bavila isključivo uvozom cjelokupnog asortimana Heinemann d.o.o. iz Zagreba.

2005. godine prestaje proizvodnja Ožujskog piva u Grudama (BiH), te kreće uvoz iz Zagreba. Bin Ričina kao najveći distributer Ožujskog piva u BiH izravno je potpisala ugovor sa Zagrebačkom Pivovarom d.d. o ekskluzivnom uvozu i distribuciji proizvoda Zagrebačke pivovare za cijelu BiH. To je bio presudni događaj za daljnji razvoj poduzeća Bin Ričina.Taj posao je zahtjevao i nova ulaganja , te je izgrađeno veliko skladište od 1200 m^2 i jedno manje od 300m^2 , uređivanje parkirnog prostora sa kružnim tokom u krugu poduzeća od 3000m2 te pokrivanje otvorenog dijela poslovnog prostora za utovar vozila.

2006. godine Bin Ričina osniva sestrinsko poduzeće Binvest d.o.o. Posušje koje uvozi i distribuira isključivo proizvode Zagrebačke pivovare. S tom novom firmom Bin Ričini ostaje izravno poslovanje distributivnim ugovorima sa Coca Colom, Allied Domecq (današnji Pernod Ricard) , Zvečevo, Badel.

Od početka 2006. godine Binvest je počeo znatno ulagati u obrazovanje i usavršavanje radnika, izgradnju skladišta i ostale infrastrukture, proširivanje voznog parka, te opremanje servisnih radionica opreme za točenje piva i rashladnih uređaja. Paralelno je u regionalnim centrima otvoreno više poslovnica koje su dodatno približili Binvest krajnjim kupcima. U toj godini broj zaposlenih je bio 65, dok je ukupni prihod porastao na 20 mil BAM (cca 10,2 mil €).



Slika 3. Sjedište Binvesta u Posušju 1996. i 2006. godine

Izvor: Arhiva poduzeća Binvest d.o.o.

Binvest osniva podružnice u sljedećim gradovima:

- 2007.g. – Široki Brijeg
- 2008.g. – Ljubuški
- 2010.g. – Međugorje
- 2011.g. – Sarajevo
- 2012.g. – Mostar
- 2013.g. – Vitez
- 2015.g. - Bihać

2010. godine Binvest preuzima konkurentsko poduzeće „Podrum pića Ćiro“ iz Posušja, te u 2013. godini „Baldi d.o.o.“ iz Širokog Brijega.

U 2013. godinu Binvest je krenuo sa dodatno proširenim asortimanom. Početkom godine potpisan je ugovor o ekskluzivnom uvozu i distribuciji uglednih brandova iz asortimana švicarske firme Underberg AG - proizvođača specijalnih alkoholnih pića.

U 2014. godini asortiman se proširuje,te Binvest počinje uvoziti još tri nove međunarodno poznate marke. Prva od njih je kava Filicori Zecchini koja dolazi iz Italije, kava snažnog i intenzivnog okusa čiju kvalitetu prepoznaju i tek trebaju otkriti i ponuditi ugostiteljski objekti diljem BiH.

Krajem 2014. godine bogatom asortimanu proizvoda pridružuje se i marka prirodnih sokova Pago koja je međunarodno poznata po svojoj širokoj lepezi okusa koje nudi i kvaliteti koju pruža te visokokvalitetni u svijetu vodeći čajevi marke Lipton. Kvaliteta je zajednička točka svakoj spomenutoj marki iz Binvestovog asortimana.

Uz uvoz spomenutih marki, od 2014. godine Binvest kreće u distribuciju proizvodnog programa alkoholnih i bezalkoholnih pića tvrtke Dalmacijavino iz Splita koji u svom asortimanu nude širinu proizvoda od likera poput cherry-a i orahovca do tequille i ruma.

Od početka 2012. godine grupacija na tržištu nastupa pod jednim imenom Binvest d.o.o.

Grupacija već 20 godina posluje pozitivno bez ikakvih kredita i pozajmica, isključivo se financirala iz vlastitih sredstava. Broj zaposlenih kao i ukupni prihod rastu iz godinu u godinu.Sva osnovna sredstva zgrade i vozila su u temeljnom kapitalu poduzeća. Binvest je prepoznatljiv kao siguran poslovni partner koji sve svoje obveze izvršava u skladu s potpisanim ugovorima. Na osnovu takvog načina poslovanja i stečenog imidža Binvest bez problema dobiva nove poslove. Osim po dobroj brizi za zaposlenike, Binvest je u svojoj sredini poznat po brizi za javnim dobrom te brojnim sponzorstvima kojima potpomaže širu zajednicu , te po sudjelovanju u brojnim javnim događanjima i sponzorstvima kulturnih događanja. Binvest će i nadalje pomagati brojnim udrugama u njihovom humanitarnom radu, te svim drugim događanjima koja podižu razinu življenja na lokalnoj i regionalnoj razini.

Danas je Binvest prepoznatljiva firma koja u svojoj ponudi ima proizvode renomiranih robnih marki, kako alkoholnih tako i bezalkoholnih pića, kao što su : Coca Cola, Badel, Zvečevo, Fructal, Kutjevo, Franck, Maraska, Paloma, *Jägermeister*, programe Pernod Ricard, Diageo i druge.Okosnica poslovanja Binvesta je prodaja i distribucija proizvoda Zagrebačke pivovare. Binvest vrši kapilarnu distribuciju do više od 2000 objekata, ima vlastitu putnu službu (referenti prodaje na terenu), servisnu službu (servisiranje i održavanje opreme za točenje piva i hladnjaka).

Ukupan broj zaposlenih danas iznosi 111, dok vozni park sačinjava 70 komercijalnih i teretnih vozila.

Prihodi u 2015. godini su iznosili 40 mil BAM (cca 20,5 mil €).



Slika 4. Središte Binvesta u Posušju 2016. godine.

Izvor: http://www.binvest-po.com/

5.2. Misija poduzeća

Biti prepoznatljivo i u svakom trenutku dostupno poduzeće koje uspješno odgovara na zahtjeve svojih kupaca nudeći im idealan omjer cijene i kvalitete kroz ponudu najkvalitetnijih proizvoda putem efikasne i brze distribucije, uslužnost stručnog kadra zaposlenika te profesionalno i kvalitetno servisiranje opreme koju koriste.

5.3. Vizija poduzeća

Biti vodeće poduzeće na tržištu BiH čije će ime biti asocijacija na profesionalnost, kvalitetu i zadovoljstvo u svakom segmentu poslovanja: kupcima pri distribuciji pića i pružanju usluga, zaposlenicima u stvaranju radnog učinka i napretka u pozitivnom radnom okruženju, poslovnim subjektima u ostvarivanju pouzdanih i uspješnih partnerskih odnosa te široj društvenoj zajednici pri suradnji kojoj je glavni cilj ulaganje u razvoj i napredak sveukupnog društva i okruženja.

6. ORGANIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMJERU OBITELJSKOG PODUZEĆA BINVEST d.o.o.

6.1. Organizacija prodaje i marketinga

Temeljni zadatak prodajne funkcije je pravodobna i izuzetno povoljna prodaja odgovarajućih roba i usluga. Poslove ove funkcije nadzire direktor prodaje i marketinga koji upravlja drugim podfunkcijama.

Ova služba organizirana je u tri odjela:

1. Supervizori prodaje,
2. Marketing manageri,
3. 9 distributivnih centara.

Supervizore prodaje – u poduzeću Binvest d.o.o izvršavaju tri osobe, iz razloga što poduzeće posluje na teritoriju cijele BiH, te svaki od njih je zadužen za jedan dio. Supervizori prodaje dobivaju zadatke od direktora prodaje, koje oni dalje razrađuju za svoje tržište, te ih izvršavaju uz nadređenost komercijalistima.

Marketing manageri navedenog poduzeća obavljaju širok spektar aktivnosti , a sve u cilju dobrog odjeka proizvoda kod krajnjeg potrošača, da bi se postigao kraljni cilj porast prodaje i dobar imidž proizvoda.

Poslovi koje obavljaju marketing manageri su:

- Planiranje, usmjeravanje i koordiniranje marketinga,
- Utvrđivanje marketinških ciljeva,
- Provođenje marketinških planova i programa,
- Planiranje i nadgledanje ogašavanja i promocije,
- Provođenje kontrole marketinških rezultata,
- Priprema i podnošenje izvještaja o marketinškim aktivnostima.

9 distributivnih centara – poduzeće Binvest d.o.o u svom poslovanju koristi 9 distributivnih centara. Svaki cenatr ima svog voditelja i ostale zaposlenike (radnike) koji su njemu podređeni. Poduzeće se koristi distributivnim centrima kako bi mogao ostavrivati 100%-tnu pokrivenost tržišta , približio se kupcima, te što uspješnije ostvarivao svoje poslovne ciljeve.

6.2. Organizacija financija i računovodstva

Poslove financijsko-knjigovodstvene funkcije u poduzeću Binvest d.o.o. obavlja financijsko-knjigovodstveni sektor, te obavlja poslove vezane uz:

- Uzimanje kredita, platni promet i odnosi s bankama, dobavljačima itd.,
- Proračun potrebnih financijskih sredstava, raspoloživa financijska sredstva, potrebni krediti, financijski pokazatelji, itd.,
- Proračun poslovnih projekata kao što su poslovi zajedničkog ulaganja, rizici investiranja i financiranja itd.,
- Financijska analiza (prikaz dobiti i gubitka),
- Prikaz tržišne vrijednosti poduzeća, sastavljanje temeljnih financijskih izvještaja,
- Prikaz ukupnog kapitala, dugovanja ii potraživanja,
- Operativni poslovi koji se odnose na knjiženje poslovnih događaja, obračun plaća, obračun PDV-a, kontrola inventuraa, obračun toplog obrokaa, putnih troškova, troškova prijevoza itd.

6.3. Organizacija operacijske funkcije

Operacijska funkcija u poduzeću Binvest d.o.o. je najsloženija funkcija, te ona obuhvaća sljedeće dijelove:

1. Voditelj logistike,
2. Nabava,
3. Servis opreme,

4. Informatičku službu (IT),
5. Voditelj voznog parka.

Voditelj logistike obavlja poslove vezane uz:

- Koordinaciju poslova u poslovnici,
- Raspored vozača i vozila koji idu na teren,
- Raspored radnika u obavljanju poslova,
- Odgovornost kod isporuke robe (greška u pripremi robe),
- Planiranje proširenja voznog parka,

Nabavna služba tvrtke Binvest d.o.o. djeluje kao samostalna služba, te je centralizirana iz razloga jer se nabava poduzeća obavlja preko nabavne službe. Ovakav način smatra se dobrim jer su sve dužnosti , prava i odgovornosti sadržane u jednoj službi. Prednosti centralizirane organizacije su bolji pregled nabavljene robe, postizanje većih popusta prilikom nabave robe, smanjenje prijevoznih troškova... Također dolazi do smanjenja potrebnog vremena za istraživanje tržišta, smanjuje se vrijeme za pregovaranje i broj narudžbi. Nabavna služba mora na vrijeme znati koji su proizvodi (robe) potrebni, u kojim količinama,koje kvalitete i u koje vrijeme da bi mogla započeti nabavnu transakciju.

Nabavna služba sastoji se od 2 referenta nabave:

1. Prvi referent zadužen je za nabavu proizvoda iz asortimana talijanske firme Filicori Zecchini, te proizvoda iz asortimana švicarske firme Underberg AG - proizvođača specijalnih alkoholnih pića.
2. Drugi referent zadužen je za nabavu proizvoda iz asortimana Zagrebačke Pivovare, te svih ostalih proizvoda iz države.

Servisna služba sastoji se od voditelja servisne službe koji koordinira i upravlja poslovima koje izvršavaju serviseri.

Poslovi koje obavlja servisna služba odnose se na:

- Servisiranje i popravak aparata za točenje piva, rashladnih vitrina,
- Servis i popravak suncobrana i ostale opreme,
- Servisiranje aparata za kavu.

Informatička služba navedenog poduzeća obavlja sljedeće poslove:

- Nabava, implementiranje i održavanje prrogramske podrške,
- Nadzor rada informatičke opreme,
- Pomoć u radu korisnicima računala te popravci na istim,
- Instalacija i doinstalacija potrebne programske podrške,
- Ažuriraju web stranicu poduzeća,
- Ažuriranje FB stranice poduzeća.

Voditelj voznog parka je neophodna osoba u koordinaciji većeg broja vozila. Njegov posao odnosi se na:

- Evidenciju ispravnosti voznog parka,
- Izvršenje proširenja voznog parka,
- Evidencija registracije vozila,
- Evidencija prometnih prekršaja.

6.4. Organizacija pravne službe

Poduzeće Binvest d.o.o. se koristi uslugama odvjetničkog ureda koji nije u njihovom vlasništvu iz razlloga što još uvijek nemaa potrebe za privatnim uredom.

Pravna služba obavlja poslove vezane uz:

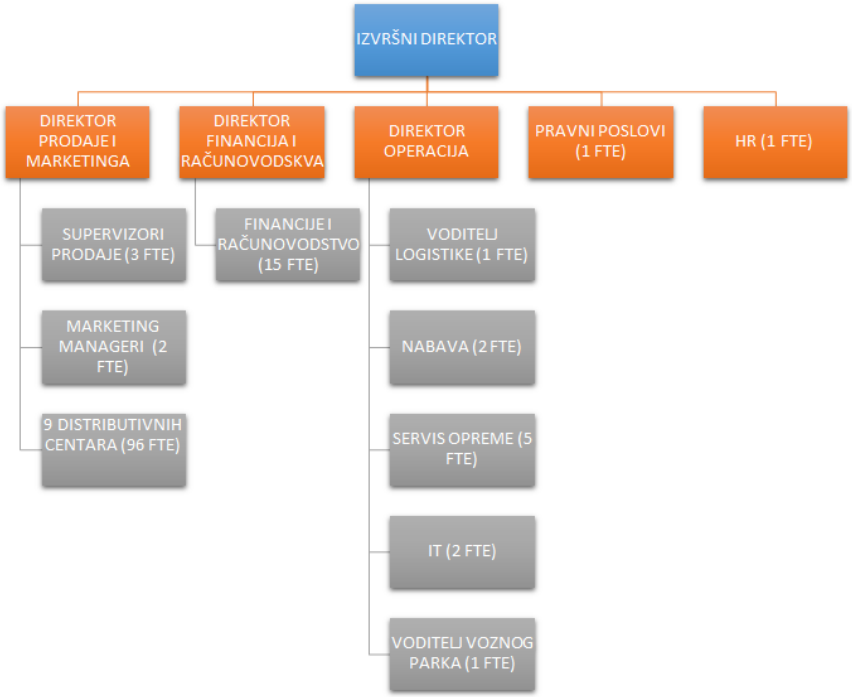
- Praćenje i tumačenje zakonskih propisa,
- Pružanje pravne pomoći,
- Zastupanje Binvest-a d.o.o u sudskim i drugim postupcima,
- Pravno-tehnička izrada ugovora i drugih sporazuma,
- Zaštita ljudi i imovine,
- Ostali poslovi u skladu sa propisima djelokruga rada poduzeća.

6.5. Organizacija MR-a

Funkcija upravljanja ljudskim resursima u navedenom poduzeću bavi se alokacijom ljudskih resursa unutar raznih projekata i poduzeća, čime se želi postići maksimizacija iskorištenosti resursa osoblja radi postizanja zadanih poslovnih ciljeva.

Aktivnosti koje su neophodne u održavanju te radne snage ogledaju se kroz:

- Identifikaciju potreba osoblja,
- Planiranje i predviđanje obračuna plaća i dobiti,
- Edukacija i profesionalni razvoj,
- Administriranje životniih i radnih potreba,
- Učinkovito i djelotvorno određivanje osoblja gdje i kada je potrebno.



Slika 5. Organizacijska struktura poduzeća Binvest d.o.o

Izvor: Interni podaci u poduzeću Binvest d.o.o.

7. ZAKLJUČAK

Organizacija i njena važnost se nalazi svugdje oko nas. Poslovna organizacija poduzeća podrazumijeva cjelokupno poslovanje, od neposrednog procesa rada do svih ostalih poslova organizacijskih jedinica.

Opće je poznato da organizacija, pa tako i organizacijske jedinice nisu konstante. Dapače, nalaze se unutar vrlo dinamičnog kako internog tako i eksternog okruženja, te da bi ostale profitabilne moraju pronaći optimalne odgovore na promjene koje se događaju unutar okruženja.

Obiteljsko poduzetništvo je kreativna i inovativna aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojom se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti na poduzeće i za obitelj, uključujući sve prednosti i nedostatke koje sa sobom nosi.

Konkretno, početci, organizacija rada i kadrova te životnog ciklusa obiteljskog poduzeća prikazana je primjerom obiteljske tvrtke Binvest d.o.o koja uspješno balansira između obitelji i poslovanja unutar zamršene eksterne okoline već punih 20 godina, a zahvaljujući izgrađenom imidžu, misiji i viziji te organizacijskom ustrojstvu obiteljsko poduzeće Binvest d.o.o. očekuje zasigurno blistava i u ekonomskom smislu profitabilna budućnost.

LITERATURA

1. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split.
2. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta , Sinergija, Zagreb.
3. Buble, M., Buble, M. (2014): Poduzetništvo, Aspira – Visoka škola za menadžment i dizajn, Split.
4. Kružić, D. (2004): Obiteljski biznis, RriF-plus d.o.o. , Zagreb.
5. Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet, Split.
6. Kružić, D., Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Lovrinčević, M., Mihić Ostojić, A. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet, Mostar; Ekonomksi fakultet, Split.
7. Dokumentacija obiteljskog poduzeća Binvest d.o.o.

SAŽETAK

Organizacija poslovanja obiteljskog poduzeća Binvest d.o.o.

Tema ovog rada je prikaz organizacije poslovanja na konkretnom primjeru obiteljskog poduzeća „Binvest d.o.o“. Obiteljsko poduzetništvo je iznimno važna grana poduzetništva jer objedinjuje potrebe poduzeća (kao ekonomskog subjekta kojemu je cilj dobit) i obitelji (blagostanje i ekonomska sigurnost). Osnovni cilj rada je prikazati organizaciju te cjelokupno poslovanje obiteljskog poduzeća, kao i sve njegove prednosti i nedostatke. Pravilna organizacija rada, efikasna raspodjela zaposlenika i organizacijskih jedinica ključni su faktori za uspjeh i specijalizaciju na tržištu u vidu konkurentske prednosti koju je teško imitirati. Učinkovito poslovanje temelji se na detaljnom planiranju i organiziranju rada. Također, ne smije se zanemariti utjecaj kako interne tako i eksterne okoline. Samo ona obiteljska poduzeća koja su spremna brzo odgovoriti na promjene i zahtjeve koje okolina traži, imaju zagarantirano mjesto u budućnosti, što Binvest d.o.o. ima.

KLJUČNE RIJEČI: poduzetništvo, poduzeće, obitelj, organizacija, poslovanje.

SUMMARY

Business organization of family business Binvest d.o.o

This paper is going to cover the business organization on a concrete example of a family business “Binvest Ltd”. Family entrepreneurship is extremely important business sector because it combines the needs of company (as an economic entity whose aim is profit) and family (well-being and economic security). The main objective of the study is to show the organization and the overall operations of family business, as well as its advantages and disadvantages. Proper organization of work, efficient distribution of employees and organizational units are key factors for success and specialization on the market in the form of competitive advantage that is difficult to imitate. Effective business is based on detailed planning and organization of work. Also, the impact of both internal and external environment should not be neglected. Only those family businesses that are ready to respond quickly to changes and demands of the environment requirements, have guaranteed place in the future, as Binvest Ltd. has.

KEY WORDS: entrepreneurship, enterprise, family, organization, management.