

# ORGANIZACIJA POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA „FORD“

---

Listeš, Mario

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:415975>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-16**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ORGANIZACIJA POSLOVANJA OBITELJSKOG  
PODUZEĆA „FORD“**

**Mentor:**  
Izv.prof.dr.sc. Vlatka Škokić

**Student:**  
Mario Listeš

**Split, rujan, 2018**

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	3
1.1. Definicija problema .....	3
1.2. Ciljevi rada .....	3
1.3. Metode rada .....	4
1.4. Struktura rada .....	4
2. OBITELJSKO POSLOVANJE.....	5
2.1. Pojam obiteljskog poslovanja.....	5
2.1.1. Resursi obiteljskih poduzeća.....	6
2.1.2. Obiteljska poduzeća u svjetskoj ekonomiji.....	7
2.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća.....	9
2.3. Ciljevi obiteljskog poduzeća .....	10
2.3.1. Obiteljski ciljevi.....	11
2.3.2. Poslovni ciljevi.....	11
3. ORGANIZACIJA POSLOVANJA.....	12
3.1. Pojam organizacije poslovanja .....	12
3.1.1. Oblikovanje organizacijske strukture .....	13
3.1.2. Oblikovanje organizacijskih jedinica.....	14
3.2. Organizacija upravljanja.....	15
3.2.1. Vlasnički,menadžerski i participativni aspekt organizacije upravljanja.....	17
3.3. Organizacijska struktura .....	19
4. PODUZEĆE FORD .....	21
4.1. Osnovni podaci o poduzeću.....	21
4.2. Povijest poduzeća .....	23
4.3. Misija i vizija Forda.....	27
4.4. Organizacija poslovanja poduzeća Ford.....	28
5. ZAKLJUČAK .....	32
LITERATURA:.....	33
SAŽETAK.....	34
SUMMARY .....	34
POPIS SLIKA I TABLICA.....	35

# 1. UVOD

## 1.1. Definicija problema

Organizacija je sastavni dio svake cjeline. Da bi ta cjelina savršeno funkcionirala organizacija cjeline mora biti na visokom nivou. Svaki dio organizacije mora ispunjavati svoj dio posla u skladu s potrebama organizacije. Ako svaki dio organizacije dobro funkcionira organizacija će obavljati svoj zadatak, ali čim jedan dio zakaže to utječe na cijelu organizaciju te ona onda ne obavlja svoj posao u skladu s mogućnostima. Dio organizacije koji zakaže treba što prije popraviti te vratiti ravnotežu u organizaciju.

Organizacija poslovanja odnosi se na cjelovito poslovanje nekog poduzeća te podrazumijeva spajanje svih organizacijskih jedinica u procesu da bi poduzeće na kraju došlo do krajnjeg proizvoda koji nude kupcima. Na organizaciju utječu mnogi čimbenici koji mogu dovesti do promjena u radu organizacije.

Organizacija je jako bitna u obiteljskim poduzećima zbog toga što obitelj treba pronaći ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Balans poslovnog i privatnog života je važan zbog toga što može doći do negativnih posljedica ako jedan od ta dva sistema ima prevagu u odnosu na drugi.

Problem može naići ako poduzeće ne odabere dobru organizaciju poslovanja jer tada to dovodi do velikih problema te vjerojatno to poduzeće neće dugo opstati na tržištu, pogotovo u današnje vrijeme. Stoga, treba se pridodati velika važnost odabiru organizacijske strukture jer od nje polaze mnoge druge stvari koje utječu na poslovanje.

## 1.2. Ciljevi rada

Cilj rada je definirati i pojasniti pojam organizacije poslovanja na primjeru poduzeća Ford. Rad obrađuje općeniti pojam organizacije ali i organizaciju u sklopu obiteljskog poduzeća Ford te važnost organizacije za uspjeh poduzeća. Obiteljsko poduzeće Ford će se prikazati kroz njegovu bogatu povijest, organizaciju u svim segmentima i poslovnu kulturu poduzeća.

### **1.3. Metode rada**

U svrhu istraživanja koriste se različite metode istraživanja. Korištene su metoda analize, metoda sinteze, komparativna metoda i deskriptivna metoda.

Metoda analize je metoda koja se koristi za pojednostavljenje cjeline te njeno rastavljanje na dijelove radi lakšeg proučavanja i razumijevanja. Ova metoda služi tome da se svaki dio sadržaja bolje prouči i razumije. Metoda sinteze je metoda koja spaja jednostavne dijelove sadržaja sa složenijim dijelovima te naposljetku stvara cjelinu od njih. Komparativna metoda je metoda koja proučava odnos između dva ili više predmeta s ciljem utvrđivanja istih ili različitih karakteristika koje dovode do nekih zaključaka. Deskriptivna metoda je metoda koja opisuje promjene, pojave i predmete. Koristi se u opisivanju predmeta kako bi na taj način saznali više informacija o nekoj pojavi ili predmetu.

### **1.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen na 5 poglavlja. Prvo poglavlje odnosi se na uvodni dio koji se sastoji od definiranja problema, ciljeva rada, metoda rada te strukture rada.

Drugo poglavlje završnog rada odnosi se na pojam obiteljskog poslovanja općenito. Teorijski se obrađuje kompletno obiteljsko poslovanje u cjelini, prednosti i nedostaci ali i ciljevi obiteljskog poslovanja. Treće poglavlje orijentirano je na pojam organizacije poslovanja. Četvrto poglavlje opisuje obiteljsko poduzeće Ford. U ovom poglavlju napisani su osnovni podaci o poduzeću Ford, povijest poduzeća kao i misija i vizija poduzeća Ford ali i organizacija poslovanja poduzeća, od najmanjih do najvećih sektora organizacije. Posljednje, peto poglavlje donosi zaključak u kojem se sumira sve napisano, te se uz pomoć podataka i istraživačkih metoda donese osvrt. Na samom kraju nalazi se popis slika i tablica te popis literature.

## 2. OBITELJSKO POSLOVANJE

### 2.1. Pojam obiteljskog poslovanja

Obiteljsko poslovanje kroz povijest ima važnu ulogu u poslovnom svijetu i samom gospodarstvu. Obiteljsko poslovanje je pojam koji spaja dvije riječi, obitelj i poslovanje te opisuje poslovni subjekt neke obitelji kojem je cilj biti na tržištu i ostvarivati dobit.

Obiteljsko poduzetništvo, obiteljski biznis odnosno obiteljsko poduzeće predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti, bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja.<sup>1</sup>

Obiteljska poduzeća su prošla veliki put kroz povijest. Od malih obrta i zanata do najvećih kompanija na svijetu. Tijekom povijesti obiteljsko poslovanje se prilagođavalo na razne promjene kao što su industrijske ili tehnološke revolucije pa sve do današnje organizacije poslovanje u obliku dioničkih društava.

S druge strane, obiteljsko poduzeće je subjekt na tržištu koji želi spojiti obitelj i poslovanje te je jako bitno da ta dva resursa budu u službi ostvarenja ciljeva poduzeća a ne da dolazi do sukoba te narušavanja odnosa.

Tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća su:

- Aktivna obiteljska poduzeća - karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću.
- Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom – koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne članovi obitelji u ime i za račun obitelji.

---

<sup>1</sup> Bulog I., Kružić D., Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split 2012., str.32.

- Latentna obiteljska poduzeća – u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave.<sup>2</sup>

### 2.1.1. Resursi obiteljskih poduzeća

Resursi koji se trebaju nalaziti u svakom obiteljskom poduzeću mogu se svrstati u 4 skupine koje poduzeće mora kombinirati za ostvarenje svojih ciljeva.

Obiteljski resursi:

1. Financijski resursi – Obitelj može ujediniti svoje snage i financijske resurse, kako bi omogućila realizaciju novih pothvata s vlastitim ulogom. Članovi obitelji, što je naročito značajno, mogu se pojavljivati kao jamci za kredite svog poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku čime veoma značajno mogu doprinijeti povećanju mogućnosti zaduživanja obiteljskog poduzeća i povećanju mogućnosti financiranja njegovog rasta.
2. Ljudski potencijali – Obiteljsko poslovanje posjeduje jednu od neupitnih kvaliteta – kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, međusobno povjerenje i zajednički upliv na poduzeće potpomognut zajedničkim zadacima i zajedničkom vizijom, što značajno može doprinijeti povećanju efikasnosti poslovanja obiteljskog poduzeća.
3. Organizacijski resursi – Obiteljska su poduzeća podržana od poslovnog i obiteljskog podsustava koji nastoje unaprijediti i kontrolirati kako organizaciju poslovanja, tako i individualno i grupno ponašanje članova obitelji. Kultura obitelji tako može postati kultura poduzeća.
4. Resursi uvažnosti i dobrog glasa – Obitelji su reprezentirane imenom, svi unutar obitelji nose to ime koje, kod uspješnih, izaziva ponos i poštovanje. U javnom mnijenju, obiteljsko poduzeće povezuje ime i reputaciju obitelji i posjeduje visok stupanj pouzdanja i povjerenja.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojčić Mihić A., Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Split i Ekonomski fakultet Mostar, Mostar., 2016., str 67.

<sup>3</sup> Bulog I., Kružić D., Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split 2012., str.41.

### Slika 1. Resursi obiteljskih poduzeća

RESURSI OBITELJSKOG PODUZEĆA	
FINANCIJSKI RESURSI	ORGANIZACIJSKI RESURSI
RESURSI UVAŽENOSTI I DOBROG GLASA	LJUDSKI POTENCIJALI

Izvor: Izvedeno prema: Dollinger, J. M., op. cit. str. 390

#### 2.1.2. Obiteljska poduzeća u svjetskoj ekonomiji

Obiteljska poduzeća imaju veliku ulogu u svjetskoj ekonomiji te su najrasprostranjeniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja. Obiteljsko poslovanje je najdominantniji oblik uređenja poduzeća u svim dijelovima svijeta te obuhvaćaju dvije trećine svih svjetskih poduzeća.

#### KINA

- 85.4% kineskih privatnih poduzeća su obiteljska poduzeća
- Sljedeća generacija vlasnika uspješnih obiteljskih poduzeća u Kini ima želju da nastavi poslovni uspjeh obitelji

#### EUROPA

- Europska obiteljska poduzeća obuhvaćaju 60% prometa svih europskih poduzeća
- Obiteljska poduzeća otvaraju preko 5 miliona poslova
- Obiteljska poduzeća ostvaruju 9% BDP-a Europske Unije

#### INDIJA

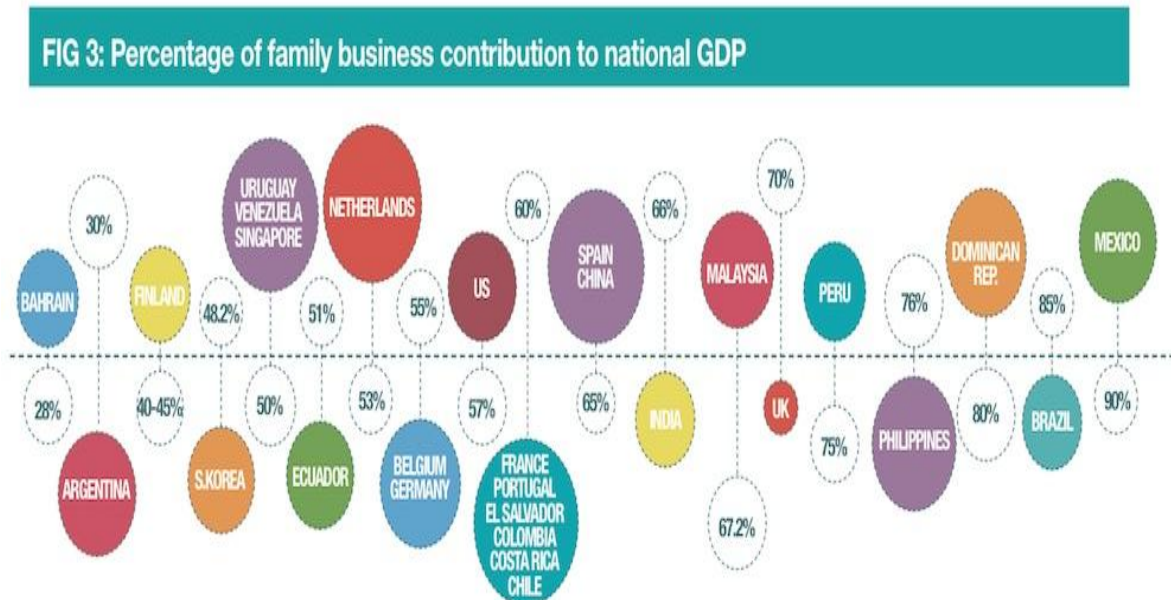
- Obiteljska poduzeća obuhvaćaju 90% bruto industrijskog outputa
- 27% ukupne zaposlenosti spada na obiteljska poduzeća
- Obiteljska poduzeća su odgovorna za dvije trećine BDP-a Indije



## SAD

- Polovica svih kompanija u SAD-u su obiteljska
- Više od polovice svih javno navedenih tvrtki u SAD-u su obiteljske tvrtke<sup>4</sup>

**Slika 2. Postotak udjela obiteljskih poduzeća u nacionalnom BDP-u**



Izvor: [www.tharawat-magazine.com/economic-impact-family-businesses/economic-impact-family-businesses-2/](http://www.tharawat-magazine.com/economic-impact-family-businesses/economic-impact-family-businesses-2/)

**Slika 3. Postotak obiteljskih poduzeća u globalnom poslovanju i BDP-u**



Izvor: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

<sup>4</sup> Family Firm Institute (Internet), raspoloživo na: [www.ffi.org/page/globaldatapoints](http://www.ffi.org/page/globaldatapoints)

## 2.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća

Svaki oblik poslovne organizacije se susreće s pozitivnim i negativnim stranama takve vrste organizacije. Organizacija treba nastojati iskoristavati svoje prednosti i snage zbog toga što u suprotnom neće uspjeti preživjeti na tržištu.

Prednosti obiteljskih poduzeća:

- Prednosti obiteljskih poduzeća su znatno veća predanost poslu i obitelji jer su članovi obitelji za svoje poduzeće spremni uložiti puno više truda nego što bi za nekog drugog.
- U obiteljskim poduzećima obično ne treba puno vremena da se donesu važne odluke, i mogu se brže prilagoditi tržišnim uvjetima.
- Obiteljska poduzeća često su pouzdani sustavi sa jasnom organizacijskom kulturom i kao takvi ulijevaju povjerenje među kupcima i partnerima.

Nedostaci obiteljskih poduzeća:

- Nedostaci su da obiteljska poduzeća često pružaju otpor promjenama jer su navikli na određen način rada.
- U obiteljskim poduzećima je ponekad teško modernizirati poslovanje; od traženja dokapitalizacije, promjene zastarjele tehnologije do načina upravljanja.
- Utjecaj emocija na poslovanje je jedan od najčešćih izvora konflikata u obiteljskom poduzeću jer je teško odvojiti obitelj i posao.
- Problemi oko nasljedstva se javljaju ako osnivač poduzeća nije definirao svog nasljednika koji će imati glavnu riječ nego ih ima više s podijeljenom odgovornošću.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Profitiraj.hr (Internet) raspoloživo na:  
<http://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/>

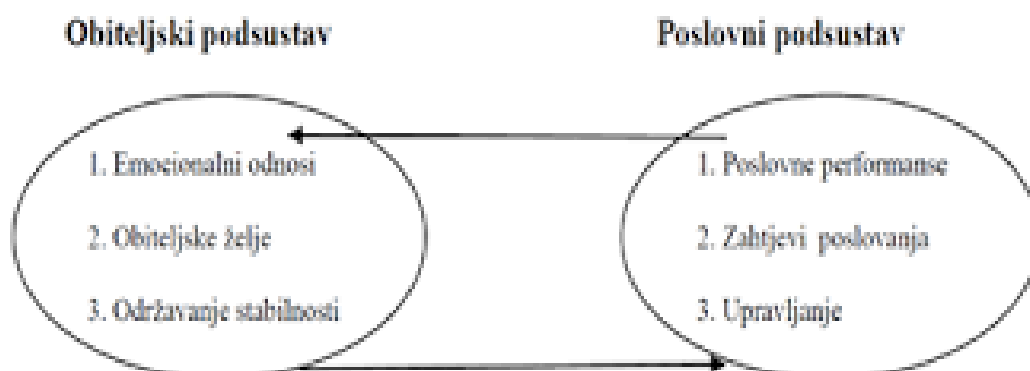
Studije pokazuju da obiteljska poduzeća imaju sljedeće pozitivne utjecaje na svjetsku ekonomiju:

1. Obiteljske tvrtke pokazuju veću profitabilnosti i generiraju značajan prihod za državu u smislu korporativnih poreza i poreza zaposlenika.
2. Obiteljske tvrtke zadržavaju i angažiraju zaposlenike čak i u vrijeme recesije.
3. Obiteljske tvrtke bave se društveno odgovornim aktivnostima.
4. Obiteljske tvrtke su inovativne i koriste strategiju kao sredstvo za održavanje tvrtke od generacije do generacije.
5. Obiteljske tvrtke imaju manju vjerojatnost da se zadužuju te imaju financijsku mudrost kada se profesionalnost implementira u tvrtku.<sup>6</sup>

### 2.3. Ciljevi obiteljskog poduzeća

Postavljanje ciljeva jako je bitno za svaku organizaciju, a pogotovo za obiteljska poduzeća zbog toga što trebaju usklađivati podsustave obitelji i poslovanja. Ciljevi obitelji i ciljevi poslovanja mogu naići na razilaženje mišljenja o ciljevima poduzeća zbog toga što ciljevi obitelji više vode računa o ljudskim odnosima i željama obitelji, dok se poslovni podsustav zalaže za bolje poslovne uspjehe.

#### Slika 4. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja



Izvor: Bulog I., Kružić D., Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split 2012., str.87.

<sup>6</sup> Journal of business and financial affairs (Internet) raspoloživo na:  
<https://www.omicronline.org/open-access/family-businesses-and-its-impact-on-the-economy-2167-0234-1000251.pdf>

Jednom kada poduzeće postavi svoje ciljeve treba pronaći put kako ih ostvariti. Ciljevi pomažu da se obiteljski i poslovni podsustav usredotoče na pozitivni ishod dogovorenih ciljeva. Poduzeće treba dati jasne smjernice za razvojnu strategiju ali i poboljšati te poticati ozračje i trud koji se ulaže u ostvarivanje ciljeva. Ciljevi trebaju biti dobro smišljeni te biti u planu i programu poduzeća. Također, trebaju se stalno provjeravati da poduzeće ne bi odlutalo s planiranog puta.

### 2.3.1. Obiteljski ciljevi

Obiteljski ciljevi stavljaju fokus na održavanje stabilnosti i odnosa u obitelji ispred poslovnih uspjeha. Pojedinci u obitelji trebaju raditi zajedno da bi ostvarili obiteljske ciljeve.

Neki od obiteljskih ciljeva su:

- Ostvarenje financijske sigurnosti
- Dobar glas obitelji
- Kvalitetna edukacija članova obitelji
- Dobar odnos članova obitelji
- Preuzimanje posla od strane nasljednika
- Provođenje kvalitetnog obiteljskog vremena

### 2.3.2. Poslovni ciljevi

Poslovni ciljevi stavljaju fokus na poslovne performanse te upravljanje organizacijom. Poslovni ciljevi imaju zadaću da povezuju poslovne i obiteljske ciljeve s strategijom poslovanja. Poslovni ciljevi vuku za sobom i neke privatne ili obiteljske ciljeve zbog toga što se u nekim slučajevima oni preklapaju ili se jedni bez drugih ne mogu ostvariti.

Neki od poslovnih ciljeva su:

- Pošteno vođenje poslova
- Financijska sigurnosti koja osigurava poduzeće i obitelj
- Prilika nasljednicima za karijeru
- Zdravo poslovno okruženje
- Poboljšavati poslovne performanse<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Iowa state university (Internet) raspoloživo na:  
<https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c6-42.html>

## **3. ORGANIZACIJA POSLOVANJA**

### **3.1. Pojam organizacije poslovanja**

Organizacija poslovanja je bitna stavka svakog poduzeća. Poduzeće kroz organizaciju poslovanja ostvaruje svoje ciljeve te je zbog toga organizacija jako bitna za sveukupno poslovanje poduzeća. Poduzeće treba stalno poboljšavati organizaciju i njene dijelove jer se tada svaki posao obavlja u najkraćem roku.

Prema Buble projektiranje organizacije je kreativni proces oblikovanja organizacijske strukture poduzeća, sustava ekonomskih odnosa između dijelova poduzeća te sustava upravljanja u poduzeću primjenom specifične metodologije i adekvatnih organizacijskih sredstava – alata. Po njegovu je mišljenju cilj projektiranja organizacije uspostaviti optimalnu organizaciju kao rezultat ili stanje izraženo organizacijskim modelom.<sup>8</sup>

Sadržaj projektiranja organizacije se dijeli na tri grupe zadatka:

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

Te su tri grupe zadataka projektiranja organizacije međusobno povezane i uvjetovane. Tako projektirana multidivizijska organizacijska struktura pretpostavlja projektiranje takvih ekonomskih odnosa u kojima funkcionira interno tržište i projektiranje decentraliziranog sustava upravljanja. Time se organizacijska struktura, sustav upravljanja i ekonomski odnosi prezentiraju kao ovisne varijable, i to međusobno kao i u odnosu prema drugim endogenim i egzogenim varijablama.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb 2006., str. 174.

<sup>9</sup> Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split., 2006., str. 229.

### 3.1.1. Oblikovanje organizacijske strukture

Organizacijska struktura te njeno oblikovanje je ključni element organizacije poduzeća. Organizacijska struktura se sastoji od velikog broja individualnih zadataka koji se moraju organizirati u uže cjeline koje se povezuju u šire cjeline te tako formiraju organizaciju poduzeća. Poduzeće se može sastojati od velikog broja cjelina što ovisi o tome koliko je poduzeće, djelatnosti poduzeća itd.

Organizacijska struktura se odnosi na:

- Organe između kojih je provedena podjela rada
- Funkcije i zadatke koje takvi organi trebaju izvršavati
- Odnose koji se uspostavljaju između tih organa.<sup>10</sup>

**Slika 5. Čimbenici oblikovanja organizacijske strukture poduzeća**



Izvor: Matić I., Pavić I., Mateljak Ž., Menadžment priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009., str. 96.

<sup>10</sup> Matić I., Pavić I., Mateljak Ž., Menadžment priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009., str. 95.

Oblikovanje organizacijske strukture je postupak u kojem se provodi raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke, oblikovanje organizacijskih jedinica kao nositelja izvršenja određenih zadataka određenog stupnja agregiranosti, te uspostavljanje mehanizma koordinacije u provedbi zadataka na svim razinama njihove agregiranosti. Iz toga proizlazi da se oblikovanje organizacijske strukture sastoji od tri osnovna zadatka i to:

1. raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća,
2. oblikovanja organizacijskih jedinica,
3. uspostavljanja mehanizma koordinacije.<sup>11</sup>

### 3.1.2. Oblikovanje organizacijskih jedinica

Prema Koontzu i O'Donnellu poštivanje principa, stručno znanje i iskustvo je ključno za oblikovanje organizacijskih jedinica. Prema njima su ti principi sljedeći:

1. Princip sličnosti – temelji se na povezivanju istorodnih ili sličnih poslova u jednu organizacijsku cjelinu.
2. Princip povezanosti – polazi od potrebe da se u istu organizacijsku jedinicu svrstaju različiti, ali međusobno povezani poslovi.
3. Princip najveće uporabe – određene grupe poslova, koje se obavljaju za različite organizacijske jedinice, lociraju se u organizacijsku jedinicu koja ih najviše koristi.
4. Princip posebnog interesa – koristi se pri grupiranju onih poslova koji se dotada nisu obavljali u poduzeću.
5. Princip razdvajanja – temelji se na postavljanju da se planiranje, izvršenje i kontrola moraju međusobno razdvojiti u cilju efikasnijeg funkcioniranja organizacije.
6. Princip autonomije – temelji se na tome da poslove treba organizirati u posebnu organizacijsku jedinicu.
7. Princip adekvatne pozornosti – temelji se na međusobnom povezivanju i grupiranju pomoćnih poslova te svrstavanja u posebnu specijaliziranu organizacijsku jedinicu.
8. Princip koordinacije – polazi od toga da se dimenzioniranje organizacijskih jedinica provodi s aspekta broja zaposlenih čime se osigurava mogućnost uspješne koordinacije.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb 2006., str. 177.

<sup>12</sup> Buble M., Menadžment, Split., Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 246.

Poštivanje principa i njihovih pravila omogućuje različito oblikovanje organizacijskih jedinica. Oblici jedinica dijele se na jednodimenzijske i multidimenzijske. Jednodimenzijski oblici primjenjuju jedan princip na svakoj razini dok multidimenzijski oblici istovremeno primjenjuju dva ili više principa na istoj razini. Ova dva oblika se razlikuju po svojoj kompleksnosti, jednodimenzijski oblici su jednostavni i svako poduzeće ih može koristiti, dok se multidimenzijski oblici koriste kod složenijih stvari.

Pet karakterističnih oblika organizacijskih struktura, prema Cummingsu i Worleyu, su:

- Funkcijska organizacijska struktura – svi se istovrsni ili slični poslovi grupiraju zajedno u organizacijske jedinice.
- Divizijske organizacijske strukture – svi se poslovi koji su zajednički za jedan proizvod, grupu proizvoda, proizvodnu liniju ili geografsko područje grupiraju u jednu organizacijsku jedinicu koja postaje samodovoljna.
- Matrične organizacijske strukture – grupiranje se provodi tako da se istovremeno primjenjuje funkcijski i divizijski pristup koji se povezuju stvarajući novi oblik organizacijske strukture.
- Procesne organizacijske strukture – grupiranje poslova oko temeljnih procesa formiranjem multidisciplinarnih timova.
- Mrežne organizacijske strukture – autonomne grupe povezane elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge radi ostvarenja profita.<sup>13</sup>

### **3.2. Organizacija upravljanja**

Pojam organizacije upravljanja podrazumijeva kombiniranje svih aktivnosti u poduzeću u svrhu postizanja ciljeva. Uspješnost tvrtke ovisi o kvaliteti organizacije te upravljanju poslovanja i obitelji u cjelini. U suvremenim organizacijama upravljanje se dijeli na više razina pa tako imamo vlasnike, menadžment i zaposlenike. Bitno je da upravljanje kompanijom bude dobro osmišljeno te da se gleda u budućnosti te pokušaju predvidjeti neke situacije. Kvalitetno upravljanje brzo rješava probleme, stvara zajedništvo i jača kolektiv. Ono je produkt postavljanja pravila, politika i planova organizacije koji su tu da se poštuju.

---

<sup>13</sup> Buble M., Menadžment, Split., Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 250.

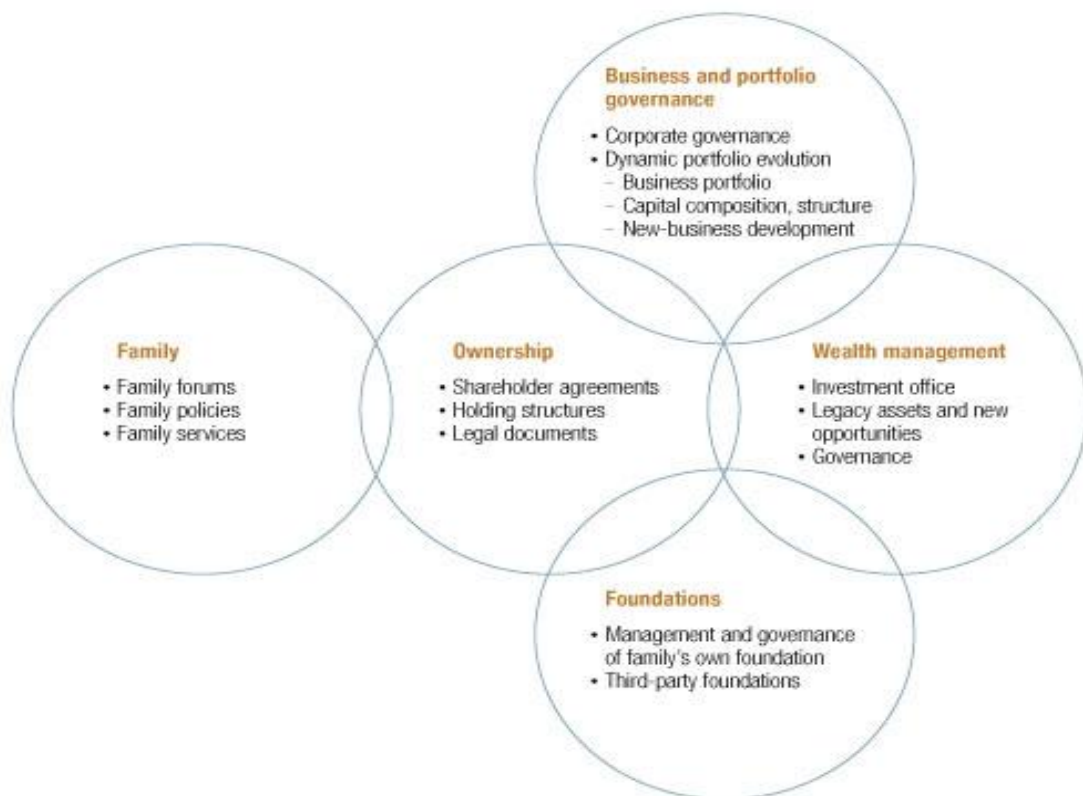


Pravilno upravljanje osigurava stabilnost kompanije bez koje se ne mogu stvarati dugoročni planovi i ciljevi te bez toga poduzeće zaostaje za konkurentima.

Uspješnost obiteljskog poslovanja ovisi o organizaciji upravljanja pet dimenzija poslovanja koje se dijele na:

- obitelj
- vlasništvo
- upravljanje imovinom
- poslovno upravljanje i upravljanje portfeljem
- fundacije

### Slika 6. Pet dimenzija poslovanja obiteljskog poduzeća



Izvor: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses>

Organizacija upravljanja ima zadatak da osigura takva rješenja koja će, prije svega, dovesti do (1) organiziranog sučeljavanja tih aktera i njihovih interesa, (2) međusobnog usklađivanja tih interesa te (3) organiziranog provođenja i kontrole postavljenih ciljeva. To znači da

upravljanje u poduzeću mora biti tako organizirano da uključuje vlasnički, menadžerski i participativni aspekt.<sup>14</sup>

### 3.2.1. Vlasnički, menadžerski i participativni aspekt organizacije upravljanja

Vlasnički aspekt se odnosi na osiguravanje vlasničke kontrole nad kapitalom. U poduzećima gdje je vlasnik kapitala i menadžer, on obavlja sve funkcije te je s time vlasnički aspekt tog poduzeća jasan. Postoje poduzeća koja posluju po partnerskom principu u kojima dolazi do podjele rada te o toj podjeli ovisi način organizacije upravljanja.

Javno trgovačko društvo u pravilu ima jednostavnu organizacijsku strukturu koja je najčešće početnog oblika te se s rastom poduzeća i oblik mijenja. U javnom trgovačkom društvu udruženo je dva ili više pravnih ili fizičkih osoba u svrhu obavljanja poslovne djelatnosti. Funkciju upravljanja obavljaju svi partneri a ulogi članova su jednaki osim ako nije drugačije dogovoreno.

Društvo s ograničenom odgovornošću je društvo u kojem jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge s ciljem obavljanja neke djelatnosti. Vlasnički aspekt je kompleksniji zbog toga što se sastoji od uprave, nadzornog odbora i skupštine. Skupština društva je organ upravljanja u kojem svi članovi imaju pravo glasa. Menadžeri se biraju između članova a njihove odgovornosti određene su statutom i kodeksom poduzeća.

Dioničko društvo najrasprostranjeniji je oblik organizacije upravljanja poduzeća. To je društvo u kojem članovi sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu. Vlasničke funkcije se dijele na glavnu skupštinu, upravni odbor i nadzorni odbor. Uprava je organ koji zastupa i vodi društvo, ima predsjednika, članove uprave bira nadzorni odbor te imaju rukovodnu funkciju. Nadzorni odbor bira glavna skupština te ima izvršnu funkciju. Glavna skupština je organ u kojem dioničari odlučuju o stvarima bitnim za poduzeće. Svaki dioničar ima pravo glasa u skupštini po principu jedna dionica jedan glas, što znači da dioničar s velikim brojem dionica može više utjecati na odlučivanje.

---

<sup>14</sup> Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb 2006., str. 200.

Menadžerski aspekt je složen aspekt organizacije upravljanja zbog toga što dolazi do velike podjele rada na više razina menadžmenta. Tri su razine menadžmenta a to su vrhovno, srednje i nadzorno rukovodstvo.

Vrhovno rukovodstvo je najodgovornije za uspjeh ili neuspjeh poduzeća. Njega imenuje upravni odbor te je ključan cilj vrhovnog rukovodstva utvrđivanje ciljeva i zadataka poduzeća. Vrhovno rukovodstvo treba biti neutralno i decentralizirano što poboljšava učinke tog organa i pomaže kompaniji. Cjelokupna djelatnost korporacije obično se organizira u četiri samostalna centralna sektora – istraživanje i razvoj, marketing, operativa i financije. Ovim sektorima rukovode potpredsjednici, čiji je osnovni zadatak da transferiraju ciljeve i zadatke korporacije kao cjeline na posebne zadatke jedinica koje su u njihovoj nadležnosti. U okviru operative obično se formiraju samostalne poslovne jedinice kojima rukovode glavni direktori, čiji je osnovni zadatak da osiguraju profitabilno poslovanje svoje jedinice. Da bi to mogli, poslovne jedinice kojima rukovode, organizirane su kao autonomne jedinice.<sup>15</sup>

Srednje rukovodstvo pretvara dugoročne ciljeve u konkretne ciljeve i zadatke poduzeća u cjelini ali i manjih organizacijskih jedinica. Srednje rukovodstvo se još naziva i taktička razina zbog toga što je ova razina usmjerena na oblikovanje unutarnjih cjelina te je zadužena za optimalno funkcioniranje cijele organizacije. Srednje rukovodstvo se sastoji od menadžera koji rukovode svoj odjel te su odgovorni za sve što se događa u toj organizacijskoj jedinici.

Nadzorno rukovodstvo je najniža razina menadžera. Odgovorno je za izvršenje dodijeljenih radnih zadataka. Nadzorno rukovodstvo čine menadžeri tzv. prve linije. Ova razina uključuje nadglednike, predradnike, tim lidere odnosno sve one rukovodne pozicije u kojima jedna osoba ima određene izvršne radnje ali i niz nadglednih funkcija. To je ona razina menadžmenta koja ispod sebe kao podređene ima djelatnike a ne menadžere.<sup>16</sup>

Participativni aspekt je bitan dio u ukupnoj organizaciji upravljanja. Zaposlenici su veliki dio organizacije te zbog toga toj cjelini organizacije treba se pridodati posebna pozornost. Participacija zaposlenih ostvaruje se na razini radnog mjesta, pogona i poduzeća. Svako poduzeće ovaj model koristi drugačije te samo poduzeće ovisi o količini sudjelovanja svojih zaposlenika u upravljanju kompanijom.

---

<sup>15</sup> Buble M., Menadžment, Split., Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 297.

<sup>16</sup> Pfeifer S., Skripta za kolegij „Menadžment“, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek., 2012., str. 7.

Participacija na razini radnog mjesta očituje se u informiranju zaposlenika o zadacima i odgovornostima, uvjetima radnog mjesta, strukturi zarade ali i uvidu u osobne akte te pravu na prigovor. Poslodavac mora dati zaposleniku ove mogućnosti po zakonu te mu omogućiti pravo na pošten rad i uvjete za ugodnu radnu atmosferu. Mora ga detaljno informirati o svim aspektima posla kao i o osobnim podacima zaposlenika te načinu izračuna zarade.

Participacija na razini pogona je stupanj participacije koji se ostvaruje u pogonskim poduzećima gdje ima dosta odbora, zastupništva, povjerenstava i komisija kojima je glavni cilj usklađivanje interesa poslodavaca i zaposlenih. Uloga tih organa je velika zbog toga što skupljaju informacije te daju savjete bitne za zaposlenike pogotovo iz područja pitanja o radnom odnosu.

Participacija na razini poduzeća se svodi na nadzorni odbor i direktora. Nadzorni odbor je organ koji se sastoji od određenog broja članova koji su predstavnici zaposlenika i poslodavca. Njegova funkcija je kontrolna, što znači da je važni organ odlučivanja. Kapacitet odlučivanja ovisi o svakom poduzeću te o tome ovisi i participativna uloga zaposlenika u odlučivanju. Direktor rada je član uprave koji je zadužen za kadrovanje. Ta uloga je jako bitna zbog toga što je direktor poveznica između zaposlenika i uprave. On treba štititi interese obaju strana te pronaći kompromis. Direktor je konstantno između dvaju strana koje imaju svoje zahtjeve te zbog toga ga zaposlenici biraju u nadi da će pronaći najbolje rješenje za dobrobit radnih odnosa i kompanije u cjelini.

### **3.3. Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura je odnos između više faktora poslovanja. Ona određuje način grupiranja u odjele ali i razinu odgovornosti pojedinih radnih mjesta. Organizacijska struktura je ovisna o mnogobrojnim varijablama koje utječu na to kakva će organizacijska struktura biti.

Dvije su klasifikacije faktora utjecaja:

1. Egzogeni – Institucijski uvjeti, integracijski procesi, znanstveno-tehnološki razvoj i tržište.  
Endogeni – Zadatak poduzeća, veličina poduzeća, tehnologija, lokacija i ljudski resursi.

2. 1. Okolina
2. Strategija
3. Tehnologija
4. Veličina<sup>17</sup>

Utjecaj okoline je jedan od 4 čimbenika utjecaja na izbor organizacijske strukture. Utjecaj okoline je jako bitan zbog toga što okolina određuje elemente poslovanja na koje se poduzeće treba prilagoditi. Utjecaj okoline utječe i na unutrašnje procese u kompaniji. Svaka organizacijska struktura je podložna utjecaju diferencijacije, integracije te uvjetima okoline stoga se te tri stvari trebaju međusobno kombinirati i oblikovati da bi se našao najbolji organizacijski model.

Strategija u organizacijskoj strukturi mora uvijek biti postojana. Strategija se može mijenjati ovisno o mnoštvu faktora koji mogu utjecati na izbor strategije. Poduzeće je primorano mijenjati svoju strategiju ovisno o stadiju razvoja u kojem se nalazi. Postoji šest vrsta organizacijskih struktura a svaka vrsta je specifična za određena razdoblja u životnom ciklusu poduzeća.

veličina poduzeća se očituje u tome koliko poduzeće ima zaposlenika. Stručnjaci nisu jednoglasni u tome je li utjecaj veličine toliko bitan za organizacijsku strukturu. Veličina poduzeća utječe i na podjele rada te zahtjeva veći broj specijaliziranih odjela. S rastom poduzeća raste i broj organizacijskih jedinica te poduzeće treba uskladiti organizaciju na svim jedinicama da ne bi došlo do prevelike razlike među odjelima, a samim tim i do problema u organizaciji. U velikim kompanijama je nužno uvesti pravila i procedure ali i decentralizirati organizacijske odjele.

Tehnologija ima veliki utjecaj na izbor organizacijske strukture ali je ona posljednja priznata kao jedna od četiri utjecaja. Tehnologija poduzeću može znatno olakšati i ubrzati organizaciju pogotovo ako je to pogonsko poduzeće gdje mnogo toga ovisi o tehnologiji i novim izumima. Poduzeća često pokušavaju pronaći nove tehnologije da bi olakšali rad svojim zaposlenicima. Utjecaj tehnologije došao je do izražaja tek u novije doba zbog suvremenih izuma kao npr. informatička tehnologija koja je uvelike utjecala na organizacijsku strukturu.

---

<sup>17</sup> Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb 2006., str. 234.

## 4. PODUZEĆE FORD

### 4.1. Osnovni podaci o poduzeću

Kompanija Ford je američka multinacionalna automobilska kompanija sa sjedištem u Michiganu. Kompanija Ford se bavi proizvodnjom i prodajom automobila pod brendom Ford ali ima i udjele u nekim drugim kompanijama kao što su brazilski Troller, britanski Aston Martin te kineski Jiangling Motors. Ford ima svoje tvornice po cijelom svijetu te je jedna od najvećih i najuspješnijih automobilskih kompanija. Ford je kompanija koja konstantno pokušava poboljšati i unaprijediti proizvodnju te zauzima drugo mjesto u američkoj proizvodnji automobila a peto u svijetu. Obitelj Ford i dalje drži većinu dionica u svojem vlasništvu. Početkom 2000-ih godina poduzeće je bilo na korak do bankrota ali se uspješno izvući iz finansijskih problema te se vratiti na pozitivno stanje u proračunu.

Tablica 1. Vodećih 25 obiteljskih poduzeća

#### The top 25 by revenue

Rank	Company Name	HQ Location	Sector	Latest reported Revenue (US\$b)	Founding Year
1	Wal-Mart Stores, Inc.	United States	Retail and Wholesale	476.3	1962
2	Volkswagen AG	Germany	Automotive	261.6	1937
3	Berkshire Hathaway, Inc.	United States	Asset management	182.2	1955
4	EXOR SpA	Italy	Asset management	151.1	1927
5	Ford Motor Company	United States	Automotive	146.9	1903
6	Cargill, Incorporated	United States	Retail and Wholesale	136.7	1865
7	Koch Industries Inc.	United States	Diversified industrial products	115.0	1940
8	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Germany	Automotive	101.0	1916
9	Schwarz Group	Germany	Retail and Wholesale	89.4	1930
10	Groupe Auchan	France	Asset management	85.5	1961
11	Arcelor Mittal	Luxembourg	Diversified industrial products	79.4	1989
12	LOUIS DREYFUS HOLDING B.V.	Netherlands	Asset management	74.3	1851
13	Reliance Industries Limited	India	Oil and gas	72.0	1966
14	PEUGEOT SA	France	Automotive	71.8	1810
15	Comcast Corp.	United States	Media and entertainment	64.7	1963
16	CASINO GUICHARD-PERRACHON	France	Retail and Wholesale	64.6	1898
17	America Movil SA de CV	Mexico	Telecommunications	61.6	2000
18	Itau Unibanco Banco Multiplo SA	Brazil	Banking & capital markets	57.0	2008
19	The Long & Foster Companies, Inc.	United States	Real estate and construction	56.0	1968
20	Roche Holding AG (Roche Group)	Switzerland	Life Sciences	50.5	1896
21	Enterprise Products Partners LP	United States	Oil and gas	47.7	1968
22	AP Moeller/Maersk Group	Denmark	Other sectors	47.4	1904
23	Continental AG	Germany	Automotive	44.3	1871
24	JBS SA	Brazil	Consumer Products	43.2	1953
25	Christian Dior SA	France	Consumer Products	42.0	1946

Izvor: Family Business Yearbook (2015)

## Slika 7. Logo kompanije Ford



Izvor: [www.ford.com](http://www.ford.com)

Ford ima širok asortiman proizvoda koje plasiraju na tržište. Ne bave se samo proizvodnjom automobila već i kamiona, autobusa, traktora i hibridnih vozila. Jedna su od najrasprostranjenijih automobilskih kompanija na svijetu te ih ima na gotovo svim kontinentima. Pokrivaju gotovo sve aspekte auto-moto industrije od ranih početaka pa sve do danas. Kompanija Ford bavi se i auto utrkama, formulama, rally utrkama te ostalim sportskim automobilskim manifestacijama u kojima sudjeluje dugi niz godina te njihovi automobili i bolidi osvajaju mnoge nagrade, posebno u rally i rallycross utrkama.

U novije doba Ford se prebacuje na hibridna i električna vozila. Suraduje s mnogim partnerima da bi ta vozila bila na razini koja bi udovoljila potrebama Fordovih kupaca. Dizajniraju automobile da bi bili dostupni široj masi ljudi te da bi ljudi vozili automobile koji će biti ekološki prihvatljivi. Kompanija se sve više okreće električnim vozilima jer u njima vidi budućnost automobilske industrije te u skladu s tim proizvodi par modela električnih vozila koja su dobro zaživjela kod Fordovih kupaca.

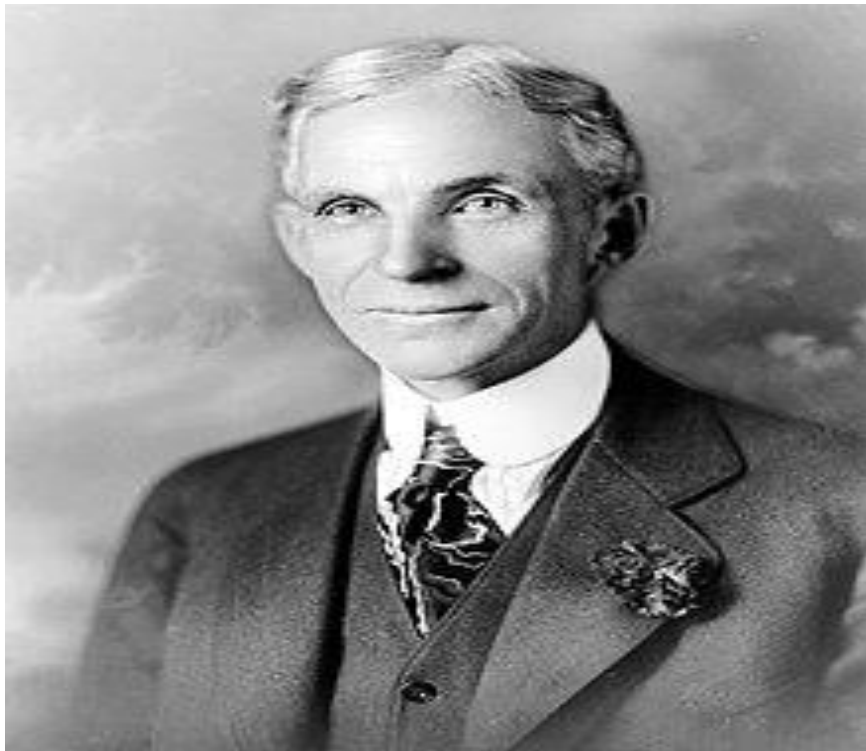
Financijski rezultati Forda iz godine u godinu su sve bolji. Nakon krize koja ih je jako pogodila 2000-ih godina Ford se morao izvući iz financijskih poteškoća te je lansirao F-seriju koja je bila najprodavanije vozilo 2010.godine. Usprkos uspjehu F-serije Ford je morao srezati troškove te povući dosta mjera da se spase od bankrota. Nakon godina mukotrpnog

rada Ford se uspio izvući iz financijskih problema te su danas ponovno jedni od jačih automobilskih kompanija na svijetu.

#### **4.2. Povijest poduzeća**

Poduzeće Ford je osnovano 16. lipnja 1903. godine. Osnivač kompanije je bio Henry Ford sa svojih 11 partnera koji je zauvijek promijenio automobilsku industriju sa svojim izumima i inovacijama u proizvodnji i poslovanju. U počecima tvrtka se sastojala od par ljudi koji su sastavljali automobile od dijelova koje su uspjeli nabavljati od dobavljača. Kroz sljedećih desetak godina ta kompanija doživljava nagli uzrast te se širi na ostale kontinente.

#### **Slika 8. Henry Ford**



Izvor: [www.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](http://www.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford)

Henry Ford je bio centar te kompanije te se kompanija probila na sam vrh zahvaljujući njegovom konceptu pokretne trake koja je revolucionirala ne samo automobilsku industriju nego i sve ostale. Pomoću tog koncepta Ford je mogao proizvoditi aute puno brže i jeftinije od ostalih konkurenata te je ubrzo stekao veliki međunarodni uspjeh.



Cilj Forda je bio da automobili budu dostupni široj masi te da svatko bude u mogućnosti voziti automobil. Tada kompanija Ford lansira model T koji se prodavao gotovo 20 godina te je prodan u milijunima primjeraka. Model T je bio dostupan svima a ne samo bogatim obiteljima. Henry Ford se brinuo za radnike i njihove uvjete rada te su Fordovi radnici imali veće plaće i više slobodnih dana čime je stvarao radničku i potrošačku klasu.

### **Slika 9. Model T**



Izvor: [www.ford.hr](http://www.ford.hr)

Fordovo znanje i strast za poslom vidjelo se u svakom njegovom potezu jer je uvijek bio usmjeren unapređenju prodaje i dostupnosti proizvoda. Iskoristio je pokretnu traku na svoj način te ubrzao proizvodnju te smanjio troškove te je i otvorao auto salone u koje su potrošači mogli dolaziti kupovati i razgledavati automobile umjesto kupovanja u tvornicama. Otvarao je nova radna mjesta kreirajući mrežu prodavača automobila koji su prodavali automobile u salonima i radili za proviziju.

Nakon modela T uslijedio je model A kojim je kompanija htjela unaprijediti performanse te proširiti prodaju po Europi otvaranjem novih tvornica s centrom u Engleskoj. Prodaja ne doživljava veliki uspjeh zbog velike krize koja je zahvatila svijet 1929. godine ali se Ford bazira na druge modele koji su uspjeli održati kompaniju profitabilnom i za vrijeme velike krize.

Kompanija je preživljavala čak i za vrijeme 2.sv.rata kada su imali tvornice u Francuskoj i Njemačkoj koje nisu ostvarivale dobre rezultate, radi uvjeta u državama ali je zato doprinos

britanske kompanije bio značajan te je uvelike olakšao ratno vrijeme te predvodio poslijeratni preporod.

Nakon rata Ford je bilježio veliki porast te su tvornice u Njemačkoj, Francuskoj i Britaniji stalno izbacivali nove modele automobila od kojih su velika većina bili jako uspješni proizvodi na tržištu. Povećanje potražnje za financijski prihvatljivim automobilima se naglo povećavala te Ford otvara još tvornica po gotovo cijeloj Europi.

Nakon toga Ford se okreće i sportskim automobilima te lansira jedan od svojih najpopularnijih modela Mustang kojeg proizvode i danas. Ford se 1980-ih godina okreće pokretanju marketinških kampanja da bi ojačali svoj brend te da bi svoja vozila prikazali modernima. Nastavljaju proizvodnju velikog broja vozila po prihvatljivim cijenama te ostvaruju odlične rezultate.

Početakom 2000-ih kompanija upada u velike probleme zbog starenja radne snage, rasta cijena goriva i pada prodaje SUV-a te dionice padaju na najniži tzv. „junk“ status. Kompanija stvara strategiju povratka profitabilnosti te ukida neke projekte, zatvara 14 tvornica i otpušta 30 000 radnika. Ostvaruju najveći gubitak u povijesti 2006.g. u iznosu od 12.7 milijardi dolara te nakon toga prodaje svoje udjele u Jaguaru i Land Roveru. Nakon toga, uslijedilo je još par godina lošeg poslovanja da bi se tek 2009. godine kompanija vratila ostvarivanju profita. Fordove dionice su počele jačati 2012.godine te su dobile investicijski status. Nakon 2012.godine Ford ostvaruje blagi rast ali je kompanija izvučena iz dugova te nastavlja svoju borbu na dinamičnom i nepredvidivom tržištu automobila.

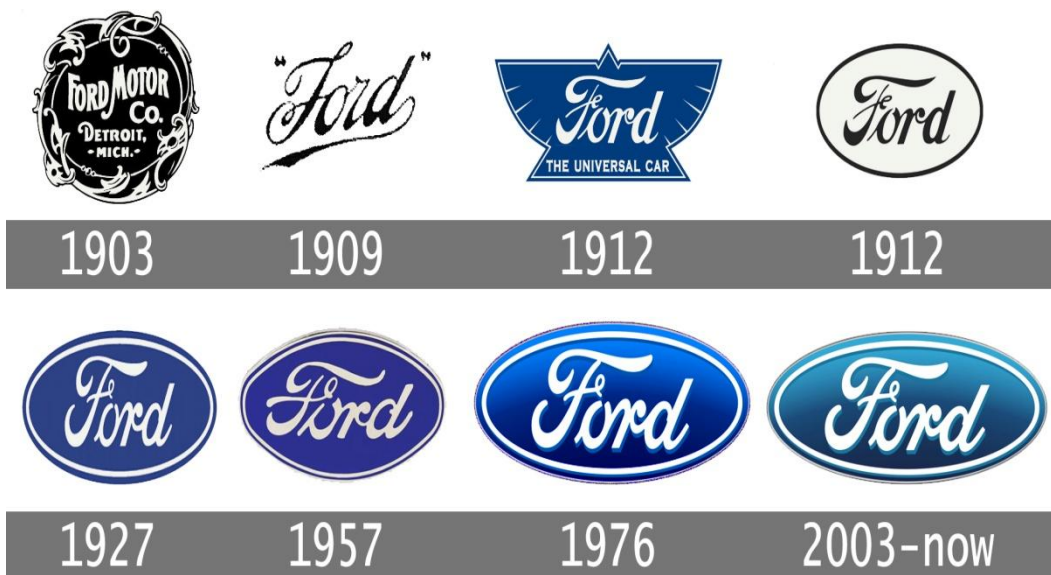
Danas Ford je jedna od najvećih i najpoznatijih obiteljskih kompanija na svijetu te obitelj Ford i dalje drži 40% glasačkih prava. Tvrtka je 2017.godine proizvela oko 6.6 milijuna vozila, ostvarila prihod od oko 156 milijardi od kojih je 7,6 milijardi neto prihod. Uz sve to zapošljava 202 000 ljudi u cijelom svijetu. Ford je kompanija koja se u svojem postojanju dosta podređivala ljudima i njihovim potrebama te žele to nastaviti i u budućnosti.

Slika 10. Stanje Fordovih dionica od 2000. godine



Izvor: [www.marketwatch.com/investing/stock/f](http://www.marketwatch.com/investing/stock/f)

Slika 11. Evolucija loga Forda



Izvor: [www.1000logos.net/ford-logo/](http://www.1000logos.net/ford-logo/)

### 4.3. Misija i vizija Forda

Vizija Henry Forda – "Napravit ću motorni automobil za mnoštvo. Bit će dovoljno velik za obitelj ali dovoljno malen za nevještog pojedinca koji će lako njime upravljati, a bit će i dovoljno lagan kako bi bio ekonomičan za održavanje.

"Bit će napravljen od vrijednih materijala, a napravit će ga najbolji majstori koje novac može kupiti, prema najjasnijim dizajnima koje moderno inženjerstvo može izumiti.

"Ali bit će tako jeftin da ga čovjek osrednjih sredstava može posjedovati i uživati sa svojom obitelji u blagodatima sretnog vremena provedenog u velikim otvorenim Božjim prostorima."

Vizija:

„Postati vodeća kompanija na svijetu za automobile i usluge.“

Misija:

„Mi stavljamo svoje klijente na prvo mjesto i nećemo ih razočarati. Mi smo optimistična, poduzetna i ambiciozna tvrtka i nastojimo biti konkurentni i uspješni na tržištu. Poznavajući osjećaj uspjeha želimo ga podijeliti i s našim kupcima. Vrhunskom kvalitetom proizvoda koje predstavljamo i visokom razinom usluge koju pružamo stalno nastojimo da se naši klijenti osjećaju dobrodošli, sigurni i zadovoljni.“

Vrijednosti Forda:

„Radimo pravu stvar za naše ljude, naš okoliš i naše društvo, ali iznad svega za naše kupce.“

Kompanija Ford također sudjeluje u brojnim društveno odgovornim aktivnostima i posjeduje ekološke ISO 14001 standarde u svojim postrojenjima da bi minimizirali utjecaj na okoliš i iskazali svoju zahvalnost lokalnoj zajednici. Također, Ford radi dosta projekata koji pomažu lokalnim zajednicama i žele na taj način nastaviti dobar glas o svojoj kompaniji.

#### 4.4. Organizacija poslovanja poduzeća Ford

Organizacijska struktura Forda potaknuta je poslovnim potrebama različitih tržišta diljem svijeta. Organizacijska struktura je jako bitna za poduzeća a pogotovo za multinacionalne kompanije kao što je Ford zbog velikog broja zaposlenika. Zbog veličine kompanije, Fordova organizacijska struktura ima utjecaja na globalno stanje automobilske industrije.

Međunarodni opseg Fordovih poslovanja također određuje organizaciju poslovanja koja je potrebna da bi tvrtka bila bolja od konkurenata. Ford, kao jedna od vodećih automobilskih kompanija ukazuje na djelotvornost organizacije u pružanju podrške tvrtci za rast poslovanja i visoke performanse.

Organizacijska struktura Forda je podijeljena po regionalnim tržištima. Ostale karakteristike ovakvog modela temelje se na globalnom opsegu i Fordovom poslovanju. Struktura organizacije temelji se na potrebi kontrole operacija prema regionalnim tržišnim uvjetima. Tržišta iz iste regije imaju sličnosti koje se koriste kao osnova za regionalno strukturiranje.<sup>18</sup>

Glavna obilježja organizacijske strukture Forda su:

1. Korporativna hijerarhija
2. Regionalne geografske podjele
3. Globalne funkcionalne skupine

Korporativna hijerarhija u Forda je tradicionalnog tipa, što znači da izvršni potpredsjednici izvješćuju izvršnog direktora, središnji menadžeri izvještavaju izvršne potpredsjednike itd. Ova karakteristika organizacijske strukture podržava tradicionalne pristupe upravljanja poslovanjem te omogućuje učinkovit nadzor nad kompanijom.

Ford ima velike geografske podjele u svojoj organizacijskoj strukturi. Većina globalnih tvrtki dijeli svoje poslovanje u nekoliko regija po kontinentu međutim, Fordova struktura je podijeljena na samo 3 geografske podjele koje pokrivaju sva njegova tržišta širom svijeta. Učinak ove karakteristike je jednostavnost integracije poslovnih strategija. Fordove

---

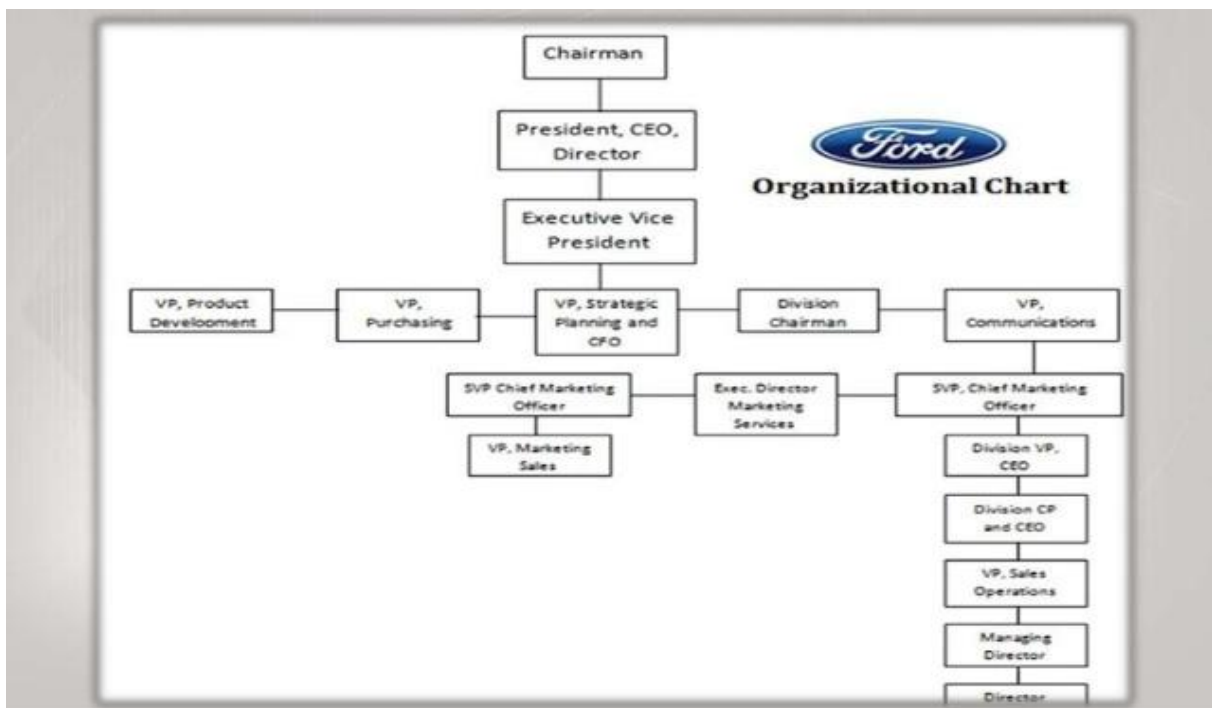
<sup>18</sup> Panmore institute (Internet) raspoloživo na:  
[www.panmore.com/ford-motor-company-organizational-structure-analysis](http://www.panmore.com/ford-motor-company-organizational-structure-analysis)

regionalne geografske podjele su: 1. Amerika, 2. Europa, Bliski Istok, Afrika 3. Azija, Pacifik.

Organizacijska struktura se također sastoji od globalnih funkcionalnih grupa od kojih svaka predstavlja određenu poslovnu funkciju. Svaku od grupa vodi potpredsjednik, a glavne funkcionalne skupine su:

- Globalne proizvodnja i radna mjesta
- Globalni marketing, prodaja i servis
- Ljudski resursi
- Pokretanje novog modela
- Globalni razvoj proizvoda
- Odnosi vlade i zajednice
- Globalna nabava
- Komunikacije
- Financije
- Pravo
- Računovodstvo

**Slika 12. Prikaz organizacijske strukture poduzeća Ford**



Izvor: [www.newmotorspot.co/ford-motor-company-organisational-structure/](http://www.newmotorspot.co/ford-motor-company-organisational-structure/)

Ford želi steći maksimalnu prednost u odnosu na konkurenciju a da bi to bio u stanju učiniti provodi plan „One Ford“ pomoću kojega opisuje organizaciju u poslovanju, svoje ciljeve i planove za poboljšanje proizvoda i usluga.

Slika 13. Ciljevi Forda

**ONE FORD**  
ONE TEAM • ONE PLAN • ONE GOAL

**ONE TEAM**

People working together as a lean, global enterprise for automotive leadership, as measured by:

*Customer, Employee, Dealer, Investor, Supplier, Union/Council, and Community Satisfaction*

**ONE PLAN**

- Aggressively restructure to operate profitably at the current demand and changing model mix
- Accelerate development of new products our customers want and value
- Finance our plan and improve our balance sheet
- Work together effectively as one team

**ONE GOAL**

An exciting viable Ford delivering profitable growth for all

**Expected Behaviors**

**Foster Functional and Technical Excellence**

- Know and have a passion for our business and our customers
- Demonstrate and build functional and technical excellence
- Ensure process discipline
- Have a continuous improvement philosophy and practice

**Own Working Together**

- Believe in skilled and motivated people working together
- Include everyone; respect, listen to, help and appreciate others
- Build strong relationships; be a team player; develop ourselves and others
- Communicate clearly, concisely and candidly

**Role Model Ford Values**

- Show initiative, courage, integrity and good corporate citizenship
- Improve quality, safety and sustainability
- Have a can do, find a way attitude and emotional resilience
- Enjoy the journey and each other; have fun - never at others' expense

**Deliver Results**

- Deal positively with our business realities; develop compelling and comprehensive plans, while keeping an enterprise view
- Set high expectations and inspire others
- Make sound decisions using facts and data
- Hold ourselves and others responsible and accountable for delivering results and satisfying our customers

[www.one.ford.com](http://www.one.ford.com)

Izvor: [www.ford.com](http://www.ford.com)

Ford je multinacionalna kompanija koja se organizira po kulturama, što znači da u svakoj od 3 geografske podjele struktura drugačije napravljena. Kulturne razlike su velike pa se globalne kompanije poput Forda moraju prilagođavati.

Zaposlenici su glavni dio organizacije te o njima ovisi dosta čimbenika uspjeha strukture. Oni mogu proći istu obuku i vjerovati u iste ciljeve ali kompanija s velikim brojem zaposlenika može imati problema s učinkovitosti i efikasnosti.

Cilj je stvoriti kompaniju koja raspolaže velikom količinom znanja i čiji su menadžeri dobro informirani o državi i kulturi države u kojoj rade. Na taj način kompanija stječe veliki utjecaj

u društvu i potrošači su sigurniji da će kompanija u svojim proizvodima i uslugama prepoznati njihove potrebe i želje.

Korporativna hijerarhija u Fordovoj organizacijskoj strukturi ima prednost zbog mogućnosti globalne kontrole poduzeća i održavanja funkcionalne hijerarhije kroz svoje zaposlenike.

Velike geografske skupine imaju prednost lagane implementacije politike i strategije kompanije kroz organizacijsku strukturu te tako olakšavaju Fordov pristup tržištu.

Demokratizacija organizacijske strukture i decentralizacija menadžmenta je proces koji je zahvatio Ford 80-ih godina. Glavna promjena je bila zamjena stare birokratske strukture s timskim pristupom. To su postigli prenošenjem vlasti na niže razine u organizaciji, što znači da donošenje odluka nije bilo samo u top menadžmentu nego i u timu koji je radio na nekom projektu.

Do promjena dolazi i zbog povećane primjene informacijske tehnologije, s obzirom da te nove tehnologije dosta utječu na decentralizaciju organizacije. Nove tehnologije se primjenjuju zbog velike konkurentske borbe na tržištu. U decentraliziranim poduzećima prednost se daje lokalnom menadžmentu koji ima bolji uvid u situaciju te ima bolje informacije za donošenje odluka. Decentralizirane odluke nisu uvijek optimalne, ali su jako značajne za uspjeh poduzeća.



## 5. ZAKLJUČAK

Organizacija poslovanja je ključna stavka svakog uspješnog biznisa. Organiziranje poslovanja je složen dio ukupnog poslovanja ali bez njega kompanija ne bi mogla funkcionirati. Odnosi se na cjelokupno poslovanje, od najnižih do najviših stupnjeva vodstva.

Kompanija sama odabire kakva će joj biti organizacija te je taj proces jako bitan jer može utjecati na ostvarenje ciljeva kompanije. Najvažnije je odabrati način kojim će se postaviti poslovna organizacija. Odabrani organizacijski tip ima velik značaj na daljnje poslovanje kompanije zbog toga što sve od internih postupaka i standarda tvrtke do konačnog rezultata utječe na organizaciju.

Svaki tip organizacije ima svoje prednosti i nedostatke koje poduzeće mora prihvatiti jer sam odabir organizacije je veliki rizik. Poslovna organizacija mora se bazirati na faktorima koji se odnose na tvrtkin proizvod, uslugu i industriju u kojoj se nalaze.

Organizacija stvara kulturu koju ljudi prepoznaju i žele biti dio nje. To je prikazano primjerom Forda koji se, zahvaljujući dobroj organizaciji i balansu obitelji i poslovanja uspješno održava u iznimno konkurentskoj automobilskoj industriji. Ford je primjer kompanije koja je kroz svoju dugu povijest imala dosta uspona i padova te je to samo ojačalo Fordov imidž i organizacijsko ustrojstvo. Zahvaljujući pažljivom planiranju i detaljno razrađenoj organizaciji obiteljsko poduzeće Ford može nastaviti svoju dugu povijest.

## LITERATURA:

1. Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća, Ekonomski fakultet, Split.
2. Dulčić, Ž., Kružić, D., Bakotić, D., Bulog, I., Glamuzina, M., Klepić, Z., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A., (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Split i Ekonomski fakultet Mostar, Mostar
3. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta , Sinergija, Zagreb.
4. Buble, M. (2006): Management, Ekonomski fakultet Split, Split.
5. Matić I., Pavić I., Mateljak Ž. (2009): Menadžment priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split, Split.
6. Pfeifer S. (2012): Skripta za kolegij „Menadžment“, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek.
7. Alpeza, M., Peura, K. (2012) : Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb.
8. CEPRA (2014.) : Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, [Internet], raspoloživo na: <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>,
9. Tharawat magazine - Economic impact of family businesses (Internet) raspoloživo na: [www.tharawat-magazine.com/economic-impact-family-businesses/economic-impact-family-businesses-2/](http://www.tharawat-magazine.com/economic-impact-family-businesses/economic-impact-family-businesses-2/)
10. PricewaterhouseCoopers (PwC) (Internet) raspoloživo na: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
11. Family Firm Institute (FFI) – Global dana points (Internet) raspoloživo na: [www.ffi.org/page/globaldatapoints](http://www.ffi.org/page/globaldatapoints)
12. Profitiraj.hr – Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća (Internet) raspoloživo na: <http://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/>
13. Journal of business and financial affairs – Family businesses and its impact on the economy (Internet) raspoloživo na: <https://www.omicsonline.org/open-access/family-businesses-and-its-impact-on-the-economy-2167-0234-1000251.pdf>
14. ISU – Setting personal, family and business goals for business success (Internet) raspoloživo na: <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c6-42.html>
15. Family business yearbook (Internet) raspoloživo na: <https://familybusiness.ey-vx.com>
16. Ford (Internet) raspoloživo na: [www.ford.com](http://www.ford.com)
17. MarketWatch (Internet) raspoloživo na: [www.marketwatch.com/investing/stock/f](http://www.marketwatch.com/investing/stock/f)
18. Panmore institute – Ford motor company’s organizational structure analysis (Internet) raspoloživo na: [www.panmore.com/ford-motor-company-organizational-structure-analysis](http://www.panmore.com/ford-motor-company-organizational-structure-analysis)
19. Newmotorspot.co – Ford motor organizational structure (Internet) raspoloživo na: [www.newmotorspot.co/ford-motor-company-organisational-structure/](http://www.newmotorspot.co/ford-motor-company-organisational-structure/)

## SAŽETAK

Ovaj rad teorijski obrađuje pojmove obiteljskog poslovanja i organizacije poslovanja na primjeru poduzeća Ford. Obiteljski biznis je jedan od najstarijih oblika biznisa te spaja dvije bitne stvari, obitelj i posao. Cilj rada je definiranje organizacije poslovanja te njena važnost uza budućnost kompanije ali i u cijelom poslovnom svijetu. Efikasna organizacija, dobar ustroj i dobro usmjereni zaposleniji jedini su preduvjet za uspjeh na tržištu te prednost nad konkurencijom koju je u današnjem poslovnom svijetu teško napraviti. Organizacija poslovanja temelji se na dobrom informiranju i planiranju koje se treba pretočiti u proizvode i usluge koje poduzeće šalje na tržište. Poduzeće Ford ima jasno određene ciljeve i strategiju poslovanja koju uspješno provodi dugi niz godina. Ima velike planove za budućnost te parametre razvoja koji potvrđuju uspješno poslovanje. Na temelju svih informacija može se zaključiti da obiteljsko poduzeće Ford ima jasnu viziju kako nastaviti svoje poslovanje u budućnosti, posjeduje kvalitetnu organizacijsku strukturu te dobro informiranu strategiju poslovanja koja bi trebala omogućiti rast i razvoj obiteljskog poduzeća Ford.

**Ključne riječi:** organizacija, poslovanje, posao, obitelj.

## SUMMARY

This paper discusses theoretically the concepts of family business and business organization on Ford's example. Family business is one of the oldest forms of business and combines two essential things, family and business. The aim of the work is to define the business organization and its importance to the future of the company as well as the entire business world. Efficient organization, good structure and well-targeted employment are the only preconditions for market success and the advantage over the competition that is hard to do in today's business world. The business organization is based on good information and planning that needs to be translated into the products and services that the company sends to the market. The Ford company has clearly defined goals and business strategy that has been successfully implemented for many years. There are big plans for the future and development parameters that confirm successful business. Based on all the information, it can be concluded that a family company Ford has a clear vision of continuing its business in the future, possessing a good organizational structure and a well-informed business strategy that should enable growth and development of the Ford family business.

**Key words:** organization, business, management, family.

## POPIS SLIKA I TABLICA

### POPIS SLIKA

Slika 1. Resursi obiteljskih poduzeća.....	7
Slika 2. Postotak udjela obiteljskih poduzeća u nacionalnom BDP-u.....	8
Slika 3. Postotak obiteljskih poduzeća u globalnom poslovanju i BDP-u.....	8
Slika 4. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja.....	10
Slika 5. Čimbenici oblikovanja organizacijske strukture poduzeća.....	13
Slika 6. Pet dimenzija poslovanja obiteljskog poduzeća.....	16
Slika 7. Logo kompanije Ford.....	22
Slika 8. Henry Ford.....	23
Slika 9. Model T.....	24
Slika 10. Stanje Fordovih dionica od 2000. godine.....	26
Slika 11. Evolucija loga Forda.....	26
Slika 12. Prikaz organizacijske strukture poduzeća Ford.....	29
Slika 13. Ciljevi Forda.....	30

### POPIS TABLICA

Tablica 1. Vodećih 25 obiteljskih poduzeća.....	21
-------------------------------------------------	----