

ORGANIZACIJA POSLOVNIH AKTIVNOSTI NA PRIMJERU ACI MARINE

Milković, Bruno

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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:124:497882>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-12**

Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**ORGANIZACIJA POSLOVNIH AKTIVNOSTI
NA PRIMJERU ACI MARINE**

Mentor:

Izv.prof.dr.sc. Ivan Matić

Student:

Bruno Milković

Split, rujan 2022.

SADRŽAJ:

| | |
|--|----|
| 1. UVOD | 1 |
| 2. ORGANIZACIJA I POSLOVNE AKTIVNOSTI | 2 |
| 2.1. Pojam organizacije | 2 |
| 2.2. Čimbenici organiziranja poslovanja | 3 |
| 2.3. Organizacijska struktura | 6 |
| 2.4. Uloga poslovnih funkcija u organizaciji poslovanja | 7 |
| 2.5. Prodaja kao funkcija | 10 |
| 2.6. Financijska funkcija | 13 |
| 2.7. Organizacija ljudskih resursa | 15 |
| 3. POSLOVNE AKTIVNOSTI U PODUZEĆU ACI d.d. | 18 |
| 3.1. Uvodno o poduzeću ACI d.d. | 18 |
| 3.2. Organizacijska struktura ACI d.d. | 20 |
| 3.3. Prodaja i marketing ACI d.d. | 22 |
| 3.4. Operativno poslovanje i proces pružanja usluge u ACI marinama | 24 |
| 3.4.1. Operativni postupci i procedure za korisnike veza u marini | 25 |
| 3.4.2. Predaja plovila na čuvanje u marini | 26 |
| 3.4.3. Ugovor o vezu broda u marini | 27 |
| 3.5. Organizacija ljudskih resursa ACI d.d. | 28 |
| 3.6. Organizacija financija ACI d.d. | 30 |
| 3.7. Odjel ACI Sail | 32 |
| 3.8. Odjela razvoja i investicija | 33 |
| 4. ZAKLJUČAK | 34 |
| LITERATURA | 36 |
| POPIS PRIKAZA | 37 |
| SAŽETAK | 38 |
| SUMMARY | 38 |

1. UVOD

Organizacija je pojam koji postoji koliko i sam čovjek. Od najranijih dana čovjekova postanka ljudi su se morali organizirati. U to najranije vrijeme organizacija je bila nužna kako bi uopće mogli preživjeti. Egzistencija im je ovisila o njoj. Kako je vrijeme prolazilo i kako su ljudi evoluirali, javljala se potreba za organizacijom na poslovnom polju. S godinama pa tako i danas, organizacija je ključ uspjeha svake pa i najmanje tvrtke. Ona je neizostavan element svakog poslovanja pa tako i poslovanja ACI. Upravo će ACI Marina biti u središtu ovoga rada. Primarni problem samog rada bit će usredotočen na organizaciju poslovnih aktivnosti ACI-a odnosno najvećeg sustava marina na Mediteranu.

ACI Marina na godišnjoj razini, a poglavito u srcu sezone, postaje najposjećeniji domaćin. S obzirom na tu činjenicu, treba se složiti da je kvalitetna organizacija neizostavna. Rad će, uz ono općenito bitno o organizaciji, donijeti i bitne podatke povezane s organizacijom u sklopu samog poduzeća ACI Marina.

Zadatak samog rada je definiranje organizacije i njenih poslovnih funkcija te analiza poduzeća i organizacija poslovnih funkcija i aktivnosti unutar poduzeća kao što su prodaja, financije, usluge i sl. Definiranjem organizacije i analizom poduzeća cilj je spoznati važnost organizacije te efikasnost rada koja iz toga proizlazi. Prilikom pisanja rada uvelike su korištene knjige i dostupna literatura na internetu poput članaka i znanstvenih radova na slične teme.

Rad je podijeljen u četiri poglavlja. Prvo poglavlje predstavlja uvod u završni rad koji se sastoji od definiranja problema istraživanja, ciljeva, metoda i same strukture rada. Zatim slijedi drugo poglavlje koje se najvećim dijelom dotiče samog pojma organizacije, ali i organizacijskih aktivnosti i funkcija poput financijske i prodajne. Osim organizacije kao pojma i organizacijskih aktivnosti i funkcija, u ovom poglavlju će se naglasak staviti i na ljudske resurse te njihovu organizaciju. Iako ljudi niti jednu poslovnu aktivnost ne mogu dobro odraditi bez kvalitetne organizacije, ona kao pojam prodire i u same ljude bez obzira na poslovne aktivnosti.

Treće poglavlje odnosi se na organizacijsku strukturu poduzeća te opis i podjelu radnih mjesta u poduzeću. Podjela se odnosi na odjel prodaje, financija, ljudskih resursa unutar kojih se odvijaju poslovne aktivnosti. Za svaki odjel bit će prikazana organizacijska struktura te popis radnih mjesta. Osim podjela, jedan dio bit će usmjeren na proces pružanja usluge u kojem se nailazi na ugovorne obveze koje su uređene općim i posebnim zakonima. Zadnje poglavlje je zaključno i u njemu će se dati rezultat analize praćen vlastitim komentarom i mišljenjem.

2. ORGANIZACIJA I POSLOVNE AKTIVNOSTI

Kroz ovo, ali i naredna poglavlja, primarni naglasak će se staviti na organizaciju. Kako sam naslov ovog poglavlja kaže, organizacija ide ruku pod ruku s poslovnim aktivnostima. Naime, da bi određena poslovna aktivnost bila uspješna i da bi oni koji se tom aktivnošću bave od nje imali financijsku i društvenu korist, iznimno je važno biti organiziran i primjenjivati primarne postulate organizacije. Da bi poslovanje išlo zamišljenim tokom, da bi onaj koji se tim poslovanjem bavi mogao egzistirati i ostvariti sve svoje ciljeve koji zahtijevaju puno odricanja i privređivanja, jako je važno sve dobro organizirati.

2.1. Pojam organizacije

Organizacija je pojam s kojim je moguće susresti se u različitim sferama života. Autori Sikavica i Novak (1999: 5) tvrde da: “Organizacija, dakle, omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage, jer organizacija od tih individualnih snaga stvara društvenu snagu, ubrzava proces ostvarivanja zadataka odnosno skraćuje potrebno vrijeme za njegovo izvršenje i, što je posebno važno, odgovarajućom se organizacijom relativno smanjuju utrošci (radni i materijalni) za postizanje istog rezultata”. Bez obzira na to o kojem je poslu riječ, tko taj posao obavlja, s kojim ciljem se obavlja - organizacija mora biti prisutna.

Kako je i u samoj definiciji istaknuto, organizacijom se realiziraju i oni najsloženiji zadaci i sve to zahvaljujući skupu pojedinaca koji su spremni ujediniti svoje snage kako bi postigli zacrtani cilj. Organizacija ima višestruki učinak na uspješno poslovanje poduzeća. Prva stvar koja se nameće kao rezultat djelovanja organizacijskih postupaka je rješavanje svakodnevnih zadataka i poslova. Dobro organizirana poduzeća nemaju zaostataka, svoje aktivnosti rješavaju na vrijeme i kao takvi se predstavljaju prema van. S druge pak strane, organizacijom se u isto vrijeme štedi i privređuje novac.

Činjenica je, da je organizacija čovjeku prijeko potrebna. Naime, kada bi se organizacija poistovjetila s određenim procesom, na taj bi se proces gledalo kao na nešto složeno, pomno osmišljeno i dobro povezano. Upravo zbog tih karakteristika, Žugaj (1996: 56) spominje pojam dezorganizacije za koju kaže da je “proces razgrađivanja organizacije, odnosno proces narušavanja unutrašnjih veza i odnosa među elementima organizacije kao sistema”, odnosno “antipod organizaciji koja predstavlja stabilnost i red u sistemu”. Upravo ovaj pojam upućuje na složenost i važnost organizacije.



Prikaz 1. Grafički prikaz glavnih interesno-utjecajnih skupina i njihovih očekivanja

Izvor: Autor

Prema danom prikazu organizaciju čini skup ljudi različitih interesa i zanimanja. Tako, organizaciju na prvom mjestu čine vlasnici i dioničari, a osim njih tu su i zaposlenici. Vlasnici i dioničari na prvom mjestu očekuju povrat uloženi sredstava, dok zaposlenici očekuju redovita primanja za rad – u obliku plaće, ali i zadovoljstvo radnim mjestom. Za razliku od njih, tu su kupci koji nemaju izravne veze sa samim poduzećem, ali zajednička su im očekivanja. Tako kupci očekuju robu i usluge visoke kvalitete.

2.2. Čimbenici organiziranja poslovanja

Na svako poduzeće od njegova postanka pa nadalje, djeluju mnogobrojni čimbenici. S obzirom na to da utjecaj svih čimbenika nije isti, ono zahtjeva konstantno praćenje poduzeća u vidu oblikovanja određene organizacijske strukture, kojom će se ostvariti organizacijska efektivnost.

Dvije osnovne skupine čimbenika organizacije oko kojih se većina autora slaže su:

1. Unutarnji čimbenici
2. Vanjski čimbenici

Galetić (2016: 66) ističe da se pod unutarnjim čimbenicima podrazumijevaju oni na koje organizacija može u velikoj mjeri utjecati i može ih sama definirati odnosno njima upravljati, dok se pod vanjskim čimbenicima ili čimbenicima okoline misli na one koji nisu pod izravnim nadzorom organizacije tj. njezinog menadžmenta, nego su već unaprijed definirani na institucionalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini te im se organizacija mora što je moguće brže prilagoditi.

Prema Mintzbergu čimbenici koji utječu na mijenjanje i oblikovanje organizacijske strukture organizacije su: starost organizacije, veličina organizacije, tehnički sustav, okolina, vlasništvo, kultura, moda, sustav upravljanja, složenost, diverzifikacija poslova i sposobnost organizacije da reagira na promjene (Sikavica 2011: 211).

Među najvažnije unutarnje čimbenike bitno je istaknuti sljedeće (Sikavica i Novak 1999: 67):

1. Ciljevi i strategije
2. Tehnologija i zadatci
3. Veličina kadrova
4. Ljudski potencijal
5. Životni ciklus poduzeća
6. Proizvod i lokacija

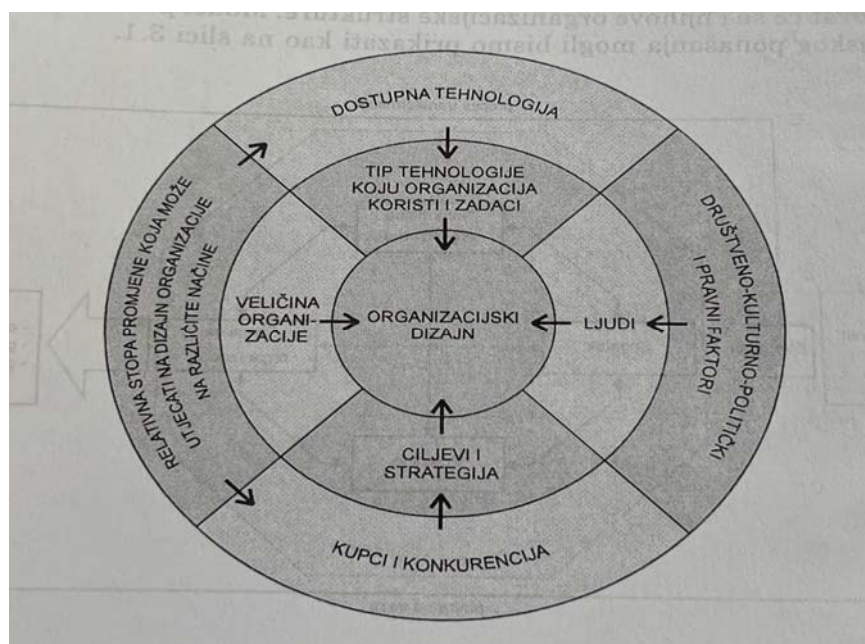
Vanjski čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacije:

1. Institucionalni uvjeti
2. Integracijski proces
3. Tržište
4. Razvoj znanosti i tehnologije

Kod analize unutarnji i vanjskih čimbenika bitno je naglasiti da niti jedan čimbenik ne djeluje izolirano, te da se utjecaj jednog čimbenika međusobno isprepliće s drugima. Stoga, povezanost među čimbenicima ne mora nužno biti pozitivna. Različiti čimbenici utječu na različite strukturne i procesne dimenzije organizacije. Dok će neki rezultirati većom diferencijacijom, drugi mogu zahtijevati manji ili veći stupanj integracije. Slijedom toga, konkretan izbor najpoželjnijeg organizacijskog rješenja ovisit će o onim čimbenicima čiji je ponder odnosno frekvencija utjecaja na organizacijsku strukturu najveća (Sikavica i Novak 1999: 72).

Govoreći o vanjskim čimbenicima organizacije, treba staviti naglasak na prilagodbu. Za razliku od unutarnjih čimbenika koji su pod kontrolom poduzeća, za vanjske čimbenike vrijedi obrnuto. Prema Sikavica i Novak (1999: 104) velika poduzeća koja imaju visok stupanj koncentracije ponude i potražnje sama kontroliraju okolinu. No ipak, broj takvih poduzeća je marginalan u odnosu na ukupan broj privrednih poduzeća.

Organizacija kao krovni pojam u sebi objedinjuje mnoštvo malih, ali itekako važnih pojmova. Naime, da bi organizacija bila kvalitetna, prvo je potrebno imati ljude. Ovisno o tome kolika je veličina poduzeća, toliki broj ljudi je potrebno imati. Organizacija mora biti utemeljena na ciljevima i dobro isplaniranoj strategiji, a da bi se tako zamišljena strategija mogla ostvariti, osim ljudskih resursa potrebna su i tehnološka dostignuća uz čiju se pomoć strateški ciljevi mogu lakše ostvariti. Naravno, određenog poduzeća ne bi ni bilo kada ne bi bilo ljudi kao kupaca, ali i drugih poduzeća u ulozi konkurenata. Osim toga, za postojanje je potrebno i ispoštovati različite političke, ekonomske, društvene i kulturne faktore kako bi se postiglo željeno.



Prikaz 2. Grafički prikaz najvažnijih unutarnjih i vanjskih čimbenika u organizaciji

Izvor: Sikavica i Novak, 1999: 70

Iz svega navedenog, jasno je kako je uloga vanjskih i unutarnjih čimbenika od velike važnosti. Na neke je čimbenike teško djelovati i isti nisu pod utjecajem volje pojedinca, ali na većinu je čimbenika moguće djelovati pa je stoga važno prepoznati bitne čimbenike i njima

uvjetovati rast i razvoj poduzeća, kao i pravilno funkcioniranje i ostvarivanje svih njegovih funkcija ključnih za opstanak.

2.3. Organizacijska struktura

Riječ struktura ima mnogo značenja. Može se reći da pojam struktura označava međusobnu povezanost određenih elemenata unutar nekog sustava. Prema Babiću (1976: 64) struktura predstavlja sastavni dio svake organizacije, odnosno ona je najvažniji dio svake organizacije.

Govoreći o razlici između sam organizacije i organizacijske strukture Turkalj (2003) ističe kako je pojam organizacije veći od pojma organizacijske strukture. On smatra da je organizacijska struktura samo djelić organizacije.

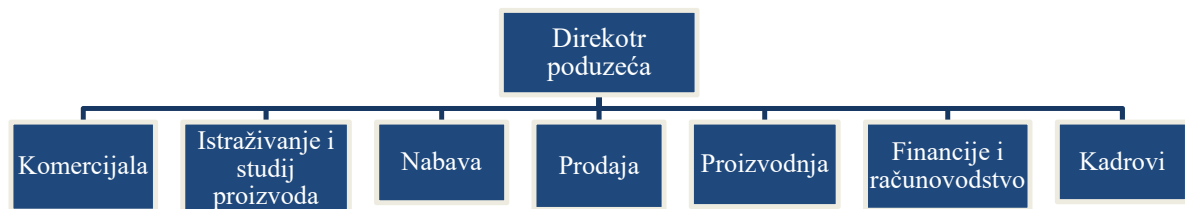
„Organizacijska struktura općenito prikazuje način podjele poslova, raščlanjivanje zadataka i koordinaciju aktivnosti unutar organizacije. Na taj način, organizacijska struktura detaljno prikazuje glavne jedinice koje predstavljaju osnovu za donošenje odluka i međusobnu komunikaciju.“ (Burton i Obel 2004: 166, prema Hernaus 2009)

Vrste organizacijskih struktura prema Sikavica i Novak (1999: 165):

1. Funkcijska organizacijska struktura
2. Procesna organizacijska struktura
3. Divizijska organizacijska struktura
4. Predmetna organizacijska struktura
5. Teritorijalna organizacijska struktura
6. Organizacijska struktura orijentirana potrošačima
7. Projektna organizacijska struktura
8. Matrična organizacijska struktura
9. Hibridna organizacijska struktura
10. Mješovita organizacijska struktura

S obzirom na to da je tema ovog rada usmjerena velikim djelom na poslovne funkcije, kratak osvrt bit će samo na funkcijsku organizacijsku strukturu. Funkcijska organizacijska struktura smatra se jednom od najstarijih organizacijskih struktura pa se stoga naziva još i tradicionalnom. Pogodna je za poduzeća koja imaju jednu ili nekoliko sličnih linija proizvoda.

Prema Sikavica i Novak (1999: 172) „u funkcijskoj organizacijskoj strukturi svaka organizacijska jedinica obavlja poslove određene poslovne funkcije, ali za poduzeće kao cjelinu. To znači da npr. nabava kao sektor obavlja poslove nabave za potrebe cijelog poduzeća.“



Prikaz 3: Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture

Izvor: Izrada autora prema Sikavica i Novak, 1999: 174

Iz Prikaza 3 vidljiv je standardni oblik funkcijske organizacijske strukture, koji se nalazi između početnog i razvijenog oblika funkcijske strukture. U njemu je broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica jednak broju poslovnih funkcija. Prema Sikavica i Novak (1999: 175) izbor standardnog oblika funkcijske strukture poduzeća trebao bi biti posljedica rasta i razvoja poduzeća, u kojem pojedine poslovne funkcije zahtijevaju status samostalne organizacijske jedinice, ravnopravan sa svim ostalim organizacijskim jedinicama. Uz osnovnu pretpostavku proizvodnje jednog proizvoda, jednim tehnološkim postupkom, ovaj bi oblik bio primjeren za srednja i velika poduzeća.

2.4. Uloga poslovnih funkcija u organizaciji poslovanja

Unutar svake organizacije odnosno poduzeća prisutna je podjela rada, odnosno raščlanjivanje ukupnog zadatka na poslovne funkcije, radi efikasnijeg obavljanja samog zadatka. Kod definiranja funkcije postoji podjela kod različitih autora, pa je tako neki poistovjećuju sa službom odnosno određenom skupinom ljudi koji obavljaju neki zadatak, dok drugi smatraju da je to skupina međusobno srodnih poslova.

Prema Sikavici i dr. (1999: 347-348) „funkcija obuhvaća skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak poduzeća. To znači da za definiranje funkcija nije toliko bitno radi li se o srodnim ili različitim poslovima, koliko je bitno da se radi o međusobno povezanim poslovima odnosno radnim operacijama.“

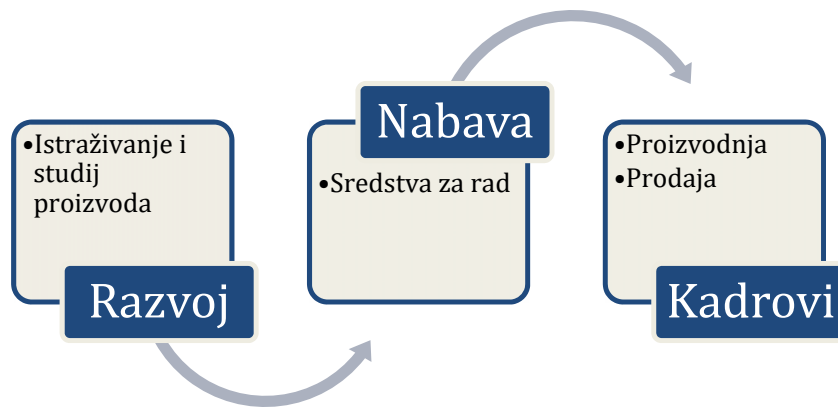
Govoreći o funkciji bitno je naglasiti povezanost, jer upravo ta povezanost između poslova čini jedan skup prilikom ispunjavanja ukupnog zadatka. Osim povezanosti poslovnih funkcija treba naglasiti razvijenost pojedinih funkcija, koje trebaju biti na jednakoj razini kako ne bi došlo do nepravilnosti koje će se negativno odraziti na poslovanje poduzeća odnosno cijele organizacije.

S obzirom na to da se riječ funkcija koristi u različitim segmentima, postoje brojne definicije poslovne funkcije koje se razlikuju. Pa je tako jedan od definicija poslovnih funkcija prema Žugaj i dr. (2004: 247) modelirani skup elemenata koji, međusobno povezani, funkcioniraju radi ostvarivanja poslovne svrhe: stvaranju profita uz istovremenu humanizaciju rada.

Unutar svakog sustava dolazi do dekomponiranja ukupnog poslovanja i poslovnih procesa u poslovne funkcije. Kao što je već naglašeno, za uspješno poslovanje funkcija, od velikog je značaja njihova međusobna povezanost, odnosno uzajamna povezanost poslova za izvršenje zadataka.

Prema Sikavica i Novak (1999: 749), poslovne funkcije dijele se na sedam funkcija:

1. Razvojna funkcija
2. Funkcija istraživanja
3. Proizvodna funkcija
4. Nabavna funkcija
5. Prodajna funkcija
6. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima
7. Financijska funkcija



Prikaz 4. : Raščlanjivanje procesa reprodukcije na osnovi tehničke podijele rada

Izvor: Izrada autora rada prema Sikavica, P. 1991:110

Iz Prikaza 4 vidljive su prethodno navedene funkcije koje su raščlanjene na osnovi tehničke podijele rada. Detaljna analiza pojedinih funkcija koje su bitne za ovaj rad prikazuje se u drugom dijelu ovog poglavlja.

Prema Žugaj i dr. (2004: 248) svaka poslovna funkcija počinje planiranjem, odvija se kroz fazu izvođenja a nadzor je potreban da bi menadžment uskladio sve pojedinačne poslovne funkcije s jedinstvenim ciljevima organizacije.

Slijedom navedenog (Ibid.), dekompozicija funkcija može se svesti i na tri procesne funkcije:

1. Planiranje
2. Izvođenje
3. Nadzor



Prikaz 5.: Dekompozicija poslovnih funkcija na procesne funkcije

Izvor: Autor

Kao što je već navedeno, unutar poslovnih funkcija prisutne su procesne funkcije čija je uloga povezivanje odnosno koordinacija među poslovnim funkcijama. Bez planiranja, izvođenja i nadzora poslovne funkcije ne bi imale svrhu.

Sikavica i Novak (1999) definiraju planiranje kao jednu od najosnovnijih menadžerskih funkcija. Ona uključuje izbor misije i vizije te akcija za njihovo ostvarivanje. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga što je kompanija sada i onoga što ona želi biti u budućnosti.

Odnos kontrole i planiranja je međusobno uzajaman. Kontrola daje uvid odnosno konačni rezultati u to dali je neki plan ili sam proces planiranja uspješan. Može se reći da je proces planiranja bez kontrole besmislen i obratno.

2.5. Prodaja kao funkcija

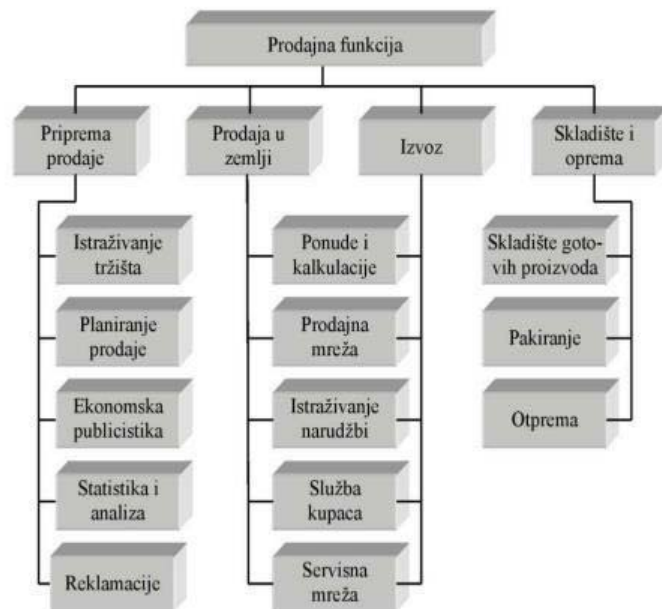
Prodaja je ključna funkcija za sve tvrtke. Besmisleno je imati dobre proizvode ili usluge ako ih nitko ne kupuje. Iz tog razloga većina poduzeća ima prodajne ciljeve kao dio svojih ciljeva. Ispunjavanje istih odgovornost je prodajnog osoblja ili prodajnog tima. Kupci očekuju više pomoći i savjeta ako žele kupiti složen ili skup predmet, poput televizora ili automobila. Prodavaonice koje prodaju ove vrste proizvoda stoga trebaju obučeno prodajno osoblje koje je ljubazno, obrazovano i može opisati i/ili pokazati svoje proizvode i povezati ih sa specifičnim potrebama kupaca.

Za prodaju se smatra da je jedna od najvažnijih funkcija u procesu reprodukcije, prvenstveno zbog toga što se proizvedeni proizvodi i usluge realiziraju odnosno pretvaraju u novac koji je potreban za obnavljanje poslovnih procesa, prema Duspara (2015: 13).

Prema Babiću (1959: 180) uloga prodaje i njezino značenje kao posebne funkcije, značajno su se mijenjali tijekom povijesnog razvitka. Napretkom proizvodnih snaga i organizacijskih metoda u privređivanju, prodaja je dobila izvanredno značenje. Samim time što je porast proizvodnih snaga stvorio velike mogućnosti za proizvodnju, pred prodajom su se pojavili novi problemi kojih prije nije bilo pri maloj proizvodnji. Rješenje za takve probleme u prodaji su različite mjere kojima se omogućuje širenje tržišta i razvijanje potrošnje, te angažiranje najboljih snaga u prodaji.

Kako bi se unutar organizacijske strukture postiglo učinkovito izvršenje i nadzor svih zadataka, te postigli ispravni međusobni odnosi, djelatnosti vezane uz prodaju trebaju biti

uspješno organizirane odnosno povezane. Prema Sikavica i Novak (1999: 808) organizacija prodaje treba se uskladiti s tržišnom situacijom pred kojom se poduzeće nalazi. Sama struktura prodaje ne smije imati statički nego dinamički karakter.



Prikaz 6 : Organizacijska shema prodajne funkcije

Izvor: Novak i Sikavica, 1992: 807

Iz Prikaza 6 vidljiva je podjela prodajne funkcije na temelju zadataka. Pa tako sadrži zadatke koji su vezani za pripremu prodaje, uvoz i izvoz, te skladištenje i otpremanje proizvoda. Organizacija prodajne funkcije unutar poduzeća može biti organizirana na razne načine, kao samostalna organizacijska jedinica ili unutar neke druge organizacijske jedinice. Svako poduzeće odabrat će oblik koji mu najbolje odgovara, te ne postoji najbolji način odabira organizacijske strukture.

O prodaji kao funkciji pisao je autor Drljača (2005) pa je tako naveo kako se sadržaj funkcije prodaje određuje osnovnim poslovima koji u sebi sadrže konkretne aktivnosti koje se moraju izvršiti unutar poduzeća, odnosno na njegovoj operativnoj razini. Te aktivnosti će se taksativno navesti u nastavku rada, a u sebi objedinjuju analizu, obradu, kalkulaciju, pripremu i predlaganje:

- analiziranje promjena motiva i sadržaja potražnje za proizvodom/uslugom,
- analiziranje globalnih kretnji u ponudi i potražnji za proizvodom/uslugom,

- obrađivanje i oblikovanje podataka i informacija o strukturi domaće potražnje,
- obrađivanje i oblikovanje podataka i informacija o strukturi inozemne potražnje,
- izrađivanje marketinških strategija nastupa na tržištu,
- analiziranje i pripremanje prodajnih kapaciteta proizvoda/usluga,
- kalkuliranje cijena i izrađivanje prijedloga cijena po fragmentima tržišta i ugovorima,
- pripremanje prodajnih ugovora,
- prikupljanje, obrađivanje i izrađivanje liste narudžbi,
- analiziranje učinkovitosti prodajne politike i odabiranje poslovnih partnera,
- predlaganje mjera i aktivnosti za ostvarivanje napretka u prodaji,
- obrađivanje narudžbi i distribuiranje podataka za ispunjenje narudžbi,
- analiziranje naplate potraživanja za prodane proizvode/usluge,

Kada je riječ o prodaji, nije na odmet spomenuti i pojam distribucije koji je naravno usko povezan sa spomenutim pojmom. Prema Međunarodnoj organizaciji rada (2022) distribucija znači osigurati da se roba isporuči na pravo mjesto na vrijeme i u pravom stanju. Isporuka je bitan dio poslovanja. Nije rijedak slučaj da se kupci ne žale na sam proizvod, već na način na koji im je taj proizvod bio uručen, a onda ubuduće ne žele naručiti ni bilo koji drugi proizvod tog poduzeća jer njihova očekivanja nisu ispunjena. Tu se opet dolazi do organizacije. Ako proces distribucije nije dobro i pomno organiziran, može doći do teškoća koje poduzeću mogu nanijeti velike probleme i gubitke.

Postoje 2 oblika distribucije, prema Bocko (2017: 6):

1. Neposredna distribucija- najjednostavniji kanal distribucije, jer dolazi do izravnog kontakta između proizvođača i potrošača. Karakteristična je za proizvodnu potrošnju.
2. Posredna distribucija- karakteristična je za robu konačne potrošnje jer se ona kreće kroz više faza distribucije odnosno sudjeluje više posrednika. Sastoji se od različitih marketinških i distribucijskih kanala.

Primjer kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje



Primjer kanala distribucije na tržištu poslovne potrošnje



Prikaz 7: Primjer strukture kanala distribucije na tržištu krajnje i poslovne potrošnje

Izvor: Autor

Iz prikaza 7 vidljivo je da se kanali distribucije razlikuju s obzirom na tržišta. Svaki distribucijski kanal počinje sa proizvođačem, a završava sa potrošačem što im je zajedničko. Govoreći o razlici između ova dva pojma bitno je spomenuti vrijednost i količinu. Naime, na tržištu krajnje potrošnje postoji veliki broj potrošača sa malim iznosima kupnje, dok je kod tržišta poslovne potrošnje to obrnut slučaj.

2.6. Financijska funkcija

Prema međunarodnoj organizaciji rada (2022) većina poduzetnika smatra da je upravo financijska funkcija najvažnija funkcija u poslu. Takvo razmišljanje je opravdano jer sve tvrtke trebaju redoviti dotok prihoda za plaćanje računa, ali i za mnoge druge aktivnosti kao što je primjerice nabava potrošnih materijala, nabava robe i sl. Financijsko osoblje bilježi sav zarađeni i potrošeni novac tako da viši menadžeri uvijek znaju koliku dobit (ili gubitak) stvara svaki proizvod ili svaki dio poslovanja i koliko novca trenutno drži tvrtka. To omogućuje brzo i točno donošenje kritičnih odluka jer se temelje na točnim informacijama.

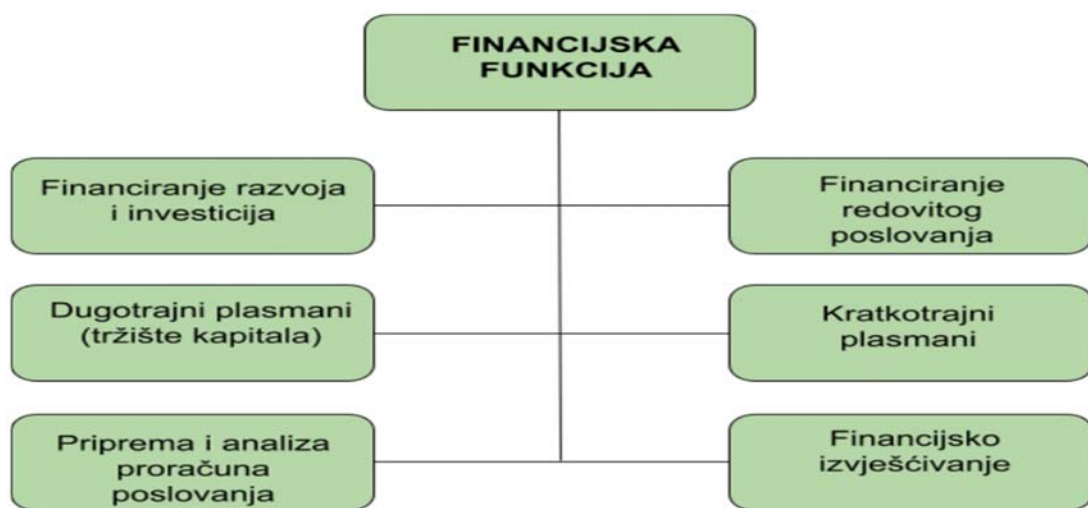
Prema Habunek (2019: 14-15) za financijsku funkciju vrijedi konstatacija da je riječ o centralnoj funkciji toka reprodukcije bez koje se ostale funkcije unutar poduzeća ne bi mogle odvijati, a te ostale funkcije su nabava, proizvodnja i prodaja. Habunek (2019: 14-15) smatra

da “kod prihvaćanja ovog shvaćanja financijske funkcije dolazi se do zaključka da postoji nekoliko povezanih segmenata financijskog upravljanja u poduzeću, a to su:

- Financijsko upravljanje procesom nabave,
- Financijsko upravljanje procesom proizvodnje i
- Financijsko upravljanje procesom prodaje”.

Prema Habunek (2019: 14-15) financijska funkcija se ogleda u svojoj samostalnosti, ali se često povezuje s ostalim ekonomskim funkcijama u Ekonomsko-financijski sektor ili u Računovodstveno-financijski sektor, što također pridonosi važnosti financijske funkcije u modernom poslovanju. “Redovito poslovanje financijske funkcije može se odvijati bez prepreka i bez zastoja ako su postignute tri najvažnije sastavnice za upravljanje financijama:

- ostvarivanje dobitka prodajom roba i usluga te stalnim nadziranjem troškova,
- stalnost novčanog tijeka koja se postiže prikupljanjem novaca iz dobitaka i drugih izvora i njegovim stavljanjem u funkciju i
- platna sposobnost ili solventnost koja znači uravnoteženje kratkotrajnih i dugotrajnih sredstava s njihovim izvorima”.



Prikaz 8.: Uspostavljanje financijske funkcije

Izvor: Izrada autora rada prema M. Žugaj, J. Šehanović, M. Cingula, 2004: 369

Govoreći o financijama treba spomenuti računovodstvo koje je usko povezano uz financije. Naime, njihov odnos je međusobno uzajaman, pa se poslovi računovodstva i financija znaju skupa obavljati u istoj organizacijskoj jedinici.

Poduzeća u svojim redovima zapošljavaju različite financijske stručnjake. Prema Sikavici (2011) upravljačke računovođe nadziru proračune odjela i trenutni prihod od prodaje, pripremaju prognoze novčanog toka i specijaliziraju se za analizu svakodnevnih financijskih informacija i informiranje viših menadžera, financijske računovođe bave se pripremom zakonskih računa - sve tvrtke moraju dostaviti bilancu i račun dobiti i gubitka svake godine, a većina također izrađuje izvještaj o novčanom tijeku, a kreditni kontrolor nadzire dospjela plaćanja i poduzima radnje za povrat nenaplativih dugova.

Financijsko osoblje pomaže računovođama vodeći financijsku evidenciju, tjerajući zakašnjela plaćanja i plaćajući kupljene artikle. Danas gotovo sve tvrtke koriste računalne računovodstvene pakete za bilježenje financijskih transakcija i pripremu svojih računa, kao i proračunske tablice za analizu financijskih podataka i dok neki financijski odjeli pripremaju platne liste i isplaćuju plaće zaposlenicima, ali druge tvrtke to povjeravaju specijaliziranim uredima.

Konačno, poduzeća će često trebati novac za ispunjavanje specifičnih ciljeva povezanih s rastom, širenjem ili jednostavno ažuriranjem svoje opreme ili strojeva. Ovi predmeti se mogu kupiti od novca zadržanog (rezerviranog) iz prošlih profita, ali obično će biti potreban dodatni novac. Ako poduzeće treba posuditi novac, željet će najniže moguće kamatne stope i dobre uvjete otplate. Odlučivanje o tome gdje pribaviti ta sredstva je specijalistički posao i obično zadatak višeg financijskog upravitelja.

2.7. Organizacija ljudskih resursa

Iako je ljude potrebno organizirati, oni su ti koji čine organizaciju. Već je ranije istaknuto kako čovjek od svog postanka organizira i kako je organizacija kod ljudskog roda prisutna od najranijih dana. Iznimno je važno da je organizacija ljudskih resursa na zavidnoj razini na kojoj odiše kvalitetom. Sikavica (2011) navodi kako “kvaliteta organizacije ljudskih resursa razumijeva usklađenost ljudskih resursa s ostalim elementima organizacijske strukture te njihovu unutarnju usklađenost”. Sve vezano za ljudske resurse i organizaciju, odnosno ljude

kao elemente organizacije, u teoriji se izučava u sklopu menadžmenta ljudskih resursa (Sikavica, 2011).

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić (2008) govoreći o ljudskim resursima, koriste izraz menadžment ljudskih potencijala za koji vrijedi definicija da je to skup zadaća i aktivnosti menadžmenta koje su međusobno povezane i same organizacije s ciljem osiguravanja strukture i brojnosti zaposlenih, njihovog edukativnog statusa, stečenih vještina, postojećih interesa, motiva i oblika ponašanja koji su nužni za ostvarenje cilja organizacije.

Kuka (2011: 64) navodi kako su ljudski resursi poduzeća njegovi zaposlenici. Mudre organizacije brinu se o svom osoblju na temelju toga da je vjerojatnije da će organizacija biti uspješna ako su dobro obučeni i predani ciljevima poslovanja. Poduzeća moraju biti odgovorna za zapošljavanje novih zaposlenika i osiguravanje da svako upražnjeno mjesto bude popunjeno najboljom osobom za posao za koji se osoba traži. Ovo je važno jer je proces zapošljavanja skup i dugotrajan pa nikome nije u cilju tratiti ni vrijeme, a ni novac. Zapošljavanje pogrešne osobe može biti skupo i uzrokovati probleme i pojedincu i tvrtki.

Iako se primarno od zaposlenika očekuje da ispune određena očekivanja poduzeća, postoje i očekivanja zaposlenika koje moraju ispuniti poduzeća. Zaposlenici obično imaju osnovna očekivanja od svog poslodavca. Očekuju da budu pošteno tretirani i plaćeni, da imaju odgovarajuće radne uvjete, da imaju prilike za obuku, što će poboljšati njihove izgleda za napredovanje, i podršku ako su bolesni ili imaju ozbiljnih osobnih problema. Oni također žele raznovrstan i zanimljiv posao i pohvale kada su radili posebno naporno ili dobro. Ovi čimbenici pomažu motivaciji, što znači da osoblje želi marljivo raditi – a to svima koristi. Svako poduzeće može pomoći ovom procesu praćenjem radnih uvjeta, politikom socijalne skrbi za osoblje i osiguravanjem da su plaće u tvrtki poštene i konkurentne (Kuka, 2011:35).

Ljudski resursi čine dobar dio organizacije svakog poduzeća, a to je prepoznato tek u novije vrijeme. Tako prema autoru Kuka (2011: 66) “odjeli ljudskih resursa imaju širok spektar aktivnosti, a te aktivnosti su sljedeće:

- Zapošljavanje i pribavljanje (intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage),
- Obuka i razvoj (obuka menadžerskih vještina orijentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti),

- Kompenzacija (upravljanje satnicom i plaćom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena posla),
- Beneficije (osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica),
- Usluge zaposlenicima (programi pomoći zaposlenicima, usluge premještaja, usluge izmještaja - outsourcing),
- Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom (ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije, usklađivanje s radnim zakonima, disciplina),
- Dosjei osoblja (informacijski sustavi, bilješke),
- Zdravlje i zaštita na radu (kontrola sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness), i
- Strategijsko planiranje (međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje)".

Kako autor Kuka (2011: 66) u svojem osvrtu kaže, menadžment ljudskih resursa, odnosno potencijala tako ima svoj cilj, a isti je "najveći mogući povrat uloženi sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala, te minimiziranje financijskih rizika i troškova". Prema istom autoru "postoji niz pokazatelja važnosti ljudskih resursa za svaku organizaciju i instituciju, a neki od njih su sljedeći:

- visok položaj i ugled menadžera ljudskih resursa,
- ljudski resursi su jedna od temeljnih i ključnih centraliziranih aktivnosti,
- programi ljudskih resursa se drže strogo poslovnom tajnom,
- široka obuhvatnost – od upravljanja procesom proizvodnje do upravljanja marketingom,
- evidentan porast razine zapošljavanja u ovoj djelatnosti i oblasti,

3. POSLOVNE AKTIVNOSTI U PODUZEĆU ACI¹

Organizacija poslovnih aktivnosti ACI marine prvenstveno mora biti orijentirana na uspješno poslovanje kojim će se postići zadovoljstvo korisnika. U ovom poglavlju dat će se pregled unutarnje organizacije u poslovanju ACI marine, odnosno opisat će se načini na koje su pojedina radna mjesta Društva i ACI marina organizirana te opis samih radnih mjesta i na koji način funkcionira općenito poslovanje. Da bi se mogla napraviti analiza funkcija na primjeru ACI-ja, obuhvatit će se organizacijska struktura te opis poslovanja odjela nautike unutar kojeg se prati operativno poslovanje marina, odjela ljudskih resursa koji obavlja poslove planiranja, upravljanja i razvoja ljudskih resursa, odjela prodaje i marketinga te na samom kraju odjela financija. Uređenje unutarnje organizacije ACI d.d., sadržaj rada organizacijskih jedinica, radna mjesta s uvjetom popunjavanja, te mnoga druga pitanja vezana uz organizaciju Društva, određuje se pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. ACI d.d. uz pomoć zajedničkih službi objedinjava, nadzire, te poslovno usmjerava rad ACI marina kao nositelja osnovne djelatnosti Društva.

3.1. Uvodno o poduzeću ACI²

Jedna od najvećih, a možda i najveća tvrtka kojoj je sjedište u Opatiji, ADRIATIC CROATIA INTERNATIONAL CLUB ili ACI, među prvim je izborima za nautičare iz cijeloga svijeta te predstavlja idealno ishodište za pohode u avanture. Siguran vez, potpuni komoditet te optimalna nautička ruta je upravo ono što nudi ACI. Povijest ACI-ja proteže se od 1986 godine, s početnih 16 marina, proširili su se na 22 marine do 2016 godine, što je čini najvećim lancem marina na Mediteranu. Svaka od marina smještena je na strateški dobrom položaju u blizini prirodnih ljepota Hrvatske, te u samom središtu drevnih gradova i samim time nudi dodatan razlog njenoj posjeti. Prema nekim podacima gotovo 400 tisuća nautičara odabire ACI, što potvrđuje kvalitetno povezan sustav marina, jer omogućuje povoljnu avanturu nautičarima, koji imaju mogućnost svaki dan biti na novoj atraktivnoj destinaciji.

¹ Svi podatci, osim poglavlja 3.1. (Uvodno o poduzeću ACI), vezani za organizaciju poslovnih aktivnosti ACI d.d. preuzeti su iz: D. Načinović. 2021. „Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta ACI d.d.“

² Preuzeto sa službenog mrežnog izvora ACI d.d. <https://aci-marinas.com/hr/> Pristupljeno: 30. rujna 2022.



ADRIATIC CROATIA INTERNATIONAL CLUB

Prikaz 9. Logotip dioničkog društva za nautički turizam osnovanog 1983. pod nazivom Adriatic Club Yugoslavia (ACY), sa sjedištem u Opatiji

Izvor: <https://tehnika.lzmk.hr/aci-d-d/>

Glavni cilj jest svakodnevno poboljšanje kvalitete i sigurnosti pružanja usluga gostima s jedne strane, te s druge strane unaprjeđenje poslovnih procesa unutar društva, odnos među zaposlenicima, uredan odnos s poslovnim partnerima kao i doprinos promicanja turizma u Hrvatskoj. Podizanje kvalitete, unaprjeđenje zaštite okoliša i energetska učinkovitost, zahtijeva definiranje ključnih ciljeva za realizaciju navedenih vizija, koji se odnose na konstantno praćenje novih tehnologija i kontinuirano praćenje i podizanje razine zadovoljstva gostiju.

Popis ACI marina donose službene stranice ACI Marina, a one su redom: ACI Cres, ACI Dubrovnik, ACI Jezera (Murter), ACI Korčula, ACI Milna (Brač), ACI Opatija, ACI Palmižana (Sveti Klement), ACI Piškera, ACI Pomer (Pula), ACI Pula, ACI Rab, ACI Rovinj, ACI Šimuni (Pag), ACI Skradin, ACI „Veljko Barbieri“ Slano, ACI Split, ACI Supetarska Draga (Rab), ACI Trogir, ACI Umag, ACI Vodice, ACI Vrbovska (Hvar), ACI Žut.

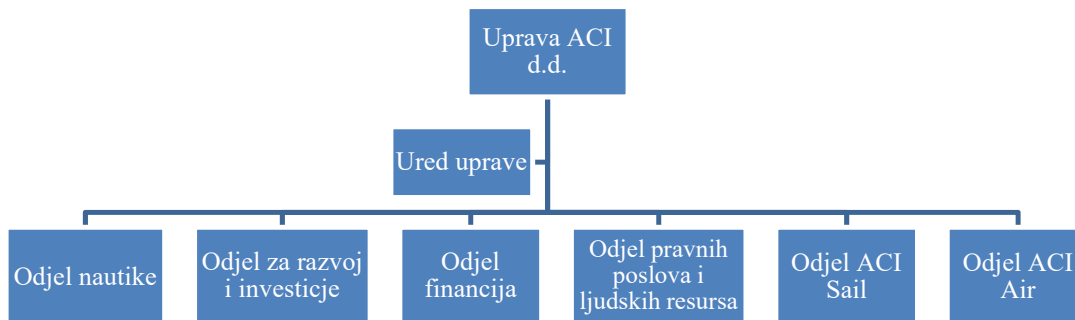
U svim navedenim marinama posao obavljaju zaposlenici koji se dijele na recepcionare, mornare, čistačice, direktore koji obavljaju određene poslovne aktivnosti. Kako bi se posao obavljao nesmetano važnu ulogu igra interna politika poduzeća ACI, koja se temelji na stvaranju radnog okruženja koje podržava iskrenost, cjelovitost, poštovanje, povjerenje i odgovornost. U nastavku rada opisać će se organiziranost pojedinih polovnih aktivnosti u poduzeću ACI. Opisać će se obaveze svakog radnika te opći uvjeti za korištenje vezova, boravka u marini te sklapanje ugovora.

3.2. Organizacijska struktura ACI d.d.

Kao uvod u analizu pojedinih odjela te radnih mjesta unutar ACI d.d. marina, bitno je prikazati organizacijsku strukturu cijelog Društva.

Organizaciju Društva čine sljedeći odjeli:

1. Uprava društva
2. Ured uprave
3. Odjel nautike
4. Odjel za razvoj i investicije
5. Odjel financija
6. Odjel pravnih poslova i ljudskih resursa
7. Odjel ACI Sail
8. Odjel ACI Air



Prikaz 10: Organizacijska struktura ACI d.d.

Izvor: Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta ACI d.d. (Načinović)

Na vrhu same organizacijske strukture Društva nalazi se Uprava koju imenuje Nadzorni odbor. Prava i obveze Uprave Društva regulirane su od strane Glavne skupštine i Nadzornog odbora. Drugu razinu čini Ured uprave koji se sastoji od poslovnog tajnika uprave, odsjeka za nabavu, informatičke tehnologije i sigurnosti, kontroling i unaprjeđenje kvalitete, voditelja komunikacijskih poslovanja te općih poslova. Treću razinu, koja će se u nastavku rada detaljnije analizirati prema njihovim odsjecima, čine odjel nautike, ljudskih resursa, financija, razvoja i

investicija, ACI sail, te ACI Air. Projekt ACI Air odnosi se na usluge hidroavionskog prijevoza, te još nije pokrenut od strane poduzeća ACI, stoga neće biti analiziran u ovom radu.

Unutar organizacijske strukture bitno je spomenuti rukovođenje i odgovornost. Govoreći o rukovođenju odnosno o rukovodnoj nadležnosti, može se reći da je to obaveza prema višoj rukovodnoj razini te skup prava i ovlaštenja rukovoditelja u obavljanju svog posla prema nižim organizacijskim jedinicama.

Unutar ACI d.d. rukovodna nadležnost provodi se u 5 razina:

1. Uprava d.d.
2. Direktori odjela i izvršni direktor odjela
3. Direktori regija i voditelji odsjeka
4. Direktori marina
5. Ostalo rukovodno osoblje (šef recepcije...)

Sadržaj prve rukovodne razine, koja je ujedno i upravljačka, određen je odlukama Nadzornog odbora i Glavne Skupštine Društva.

Kao što je već navedeno u rukovodno osoblje druge razine spadaju direktori odjela te izvršni direktori odjela čija je funkcija rukovođenje radom i odgovornost za rad odjela, koji mora biti u skladu s planovima i odlukama Uprave. Njihove ovlasti odnose se na poduzimanje mjera i odluka u cilju učinkovitog funkcioniranja odjela, te donositi odluke i smjernici za radnike na nižim organizacijskim razinama.

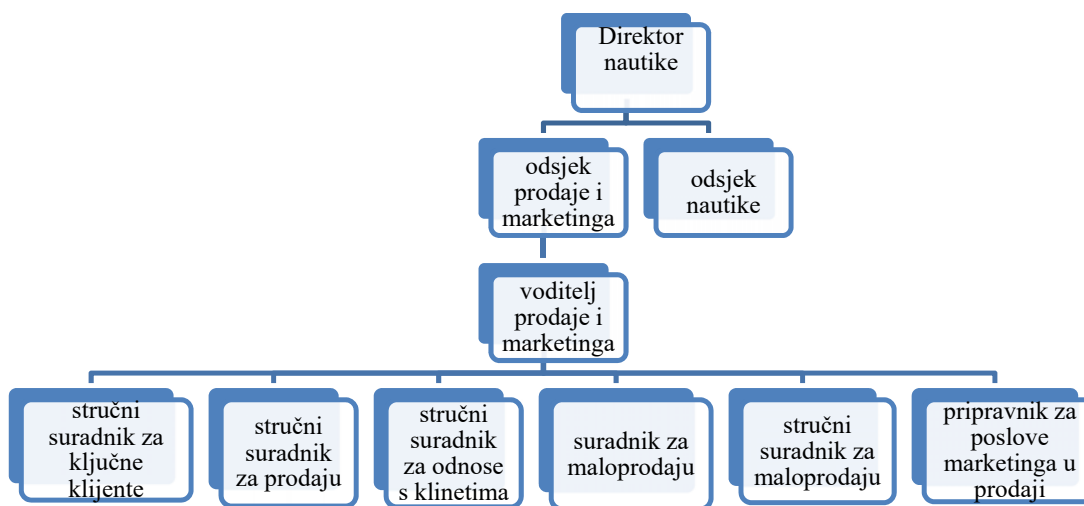
Rukovodna nadležnost treće razine odgovara za rad marina odnosno odsjeka iz njegove nadležnosti u skladu s odlukama i planovima i Uprave Društva i rukovodnog osoblja druge razine. Njihov zadatak odnosi se na organizaciju, koordinaciju svih zaposlenih čijim radom rukovode, te detaljno poznavanje svih svakodnevnih zaduženja zaposlenika, te davanje usmenih i pismenih uputa.

U ostalo rukovodno osoblje ili najnižu rukovodnu razinu spadaju direktori marina i šefovi recepcija koji organiziraju i rukovode rad organizacijske jedinice odnosno radnika, prema uputama neposredno nadređenog rukovoditelja.

3.3. Prodaja i marketing ACI d.d.

Govoreći o prodaji kao funkciji i njenoj organizacija unutar Društva, bitno je spomenuti odjel nautike, koji je prikazan u organizacijskoj strukturi (Prikaz 10.). Iz odjela nautike proizlaze odsjek za nautiku koji je vezan za operativno poslovanje marina, te se predlažu modaliteti za unaprjeđenje njihova poslovanja, te odsjek za prodaju i marketing.

Unutar odsjeka za prodaju i marketing definiraju se marketinške i prodajne strategije, vrši se analiza tržišta, izrađuju marketinški planovi te se provode operativne aktivnosti potrebne za njihovo provođenje. Nadalje, ostvaruje se suradnja s postojećim i budućim klijentima, te se stvara odnosno izrađuje podloga za komercijalno poslovanje marina koje uključuje cjenike, opće uvijete, ugovore o vezu i sl., te podloge i analize veza te ostalih usluga nautičara.



Prikaz 11: Odjel nautike, odsjek prodaje i marketinga ACI d.d.

Izvor: Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta ACI d.d. (Načinović)

Na vrhu organizacijske strukture odjela nautike nalazi se direktor nautike koji predlaže prodajnu i marketinšku strategiju društva, definira operativne aktivnosti te prati njihovu realizaciju i korekcije. Odmah ispod, kao što je već navedeno, nalaze se dva odsjeka. Na čelu odsjeka prodaje i marketinga nalazi se voditelj koji je odgovoran za provođenje plana i prodaje marketinga. Aktivnosti koje obavlja vezane su za kontaktiranje potencijalnih i novih klijenata,

analizu tržišta, Internet marketing i održavanje web stranice te druge poslove po nalogu nadređenih osoba.

Odmah iza voditelja, važno je istaknuti funkciju stručnog suradnika za ključne klijente. Osim što je odgovoran za predlaganje, provođenje i praćenje realizacije prodajne strategije za ključne kupce, on prati realizaciju ugovora s ključnim kupcima i naplatu njihovih potraživanja. Osim poslova koji su vezani za ključne kupce, njegova uloga je predlaganje i priprema cjenika i podloga za komercijalno poslovanje koji obuhvaćaju ugovore o vezu, poslovnoj suradnji, tehničkoj suradnji i sl.

Pored stručnog suradnika za ključne klijente, tu se nalazi i stručni suradnik za prodaju koji ima slične ovlasti i zadatke kao i suradnik samo s drugim klijentima. Također sudjeluje u predlaganju i pripremi cjenika, te izradi ugovora za poslovnu suradnju, te vodi bazu podataka, evidenciju i dokumentaciju za poslovne partnere.

Kako bih se olakšao posao stručnih suradnika za ključne klijente i prodaju, te kako bih dobili povratnu informaciju o obavljenom poslu, tu se nalazi i radno mjesto stručnog suradnika za odnose s klijentima čiji je posao korespondirati s klijentima i marinama vezano za pritužbe, prijedloge i druge primjedbe klijenata. Dakle, osim što izvještava i analizira primljene pritužbe, predlaže rješenja. Također, tu je i pripravnik u odjelu marketinga čiji je posao jednim djelom vezan uz maloprodaju ali i za pripremu odgovora na pritužbe ključnim kupcima i praćenje realizacije ugovora i naplate potraživanja.

Kada je riječ o maloprodaji unutar marina, može se reći da je sve više zastupljena. Prema riječima člana Uprave dr.sc Ivan Herak: *„Društvo pretežiti dio prihoda ostvaruje od iznajmljivanja vezova, uglavnom na godišnjoj i mjesečnoj razini, što je dugoročno neodrživi koncept.“*³ Iz ovako dane izjave jasan je stav Uprave koja teži prema diverzifikaciji poslovanja s ciljem mijenjanja strukture, kvalitete i ponude marina, gdje spada i razvoj trgovačkih djelatnosti, u prvom mjestu maloprodaja.

Radna mjesta koja su odgovorna za glavne aktivnosti i poslove koji su vezani za maloprodaju unutar Društva su stručni suradnik za maloprodaju i suradnik za maloprodaju. Oni sudjeluju u kreiranju maloprodajnog asortimana i strategije, prate realizaciju maloprodaje,

³ Ivan Herak. 2022. „ACI-jeva „torta“ na pulskoj rivi postat će boutique hotel“

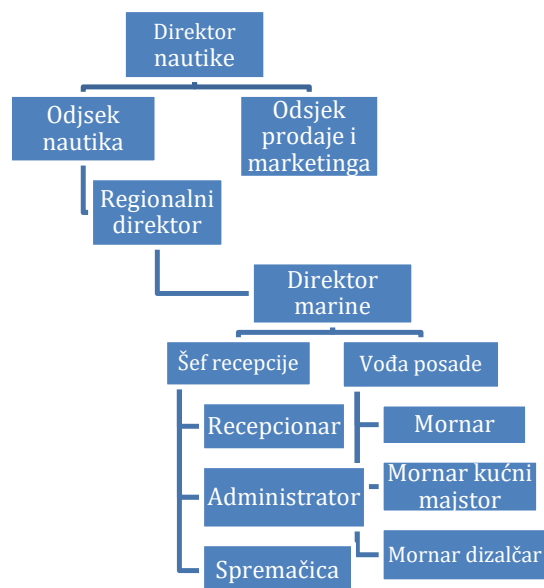
upravljaju i predlažu procese vezane za maloprodaju te sudjeluju u nabavi. Osim toga, obavljaju operativne i administrativne poslove koji su vezani uz maloprodaju.

3.4. Operativno poslovanje i proces pružanja usluge ACI marina

Kao što je već navedeno, unutar odjela nautike postoji odsjek za nautiku koji je fokusiran na operativno poslovanje marina, za predlaganje mogućnosti širenja poslovanja na nove lokacije te modaliteta za unaprjeđenje njihova poslovanja.

Kako su ACI marine organizirane na regionalnom principu, na vrhu odsjeka za nautiku nalazi se regionalni direktor. Za nesmetano obavljanje operativnih poslova te procesa pružanja usluge potrebno je nadziranje operativnog poslovanja marina koje zahtjeva vođenje propisanih evidencija, kvalitetnu organizaciju rada i odnosa zaposlenika prema radu, postupanje po zakonskim i podzakonskim propisima, te predlaganje mjera za njihovo poboljšanje. Za sve navedene aktivnosti i obaveze odgovorni su regionalni direktor i direktor marine.

Operativni poslovi unutar odsjeka za nautiku podijeljeni su na recepcijske i mornarske, dok organizaciju operativnih i tekućih poslova provodi direktor marine što se vidi iz sljedećeg prikaza:



Prikaz 12 : Odjel nautika, odsjek nautika

Izvor: Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta ACI d.d. (Načinović)

Sve recepcijske i administrativne poslove vezane za rad i poslovanje marine te pružanje usluge klijentima provode djelatnici recepcije, na čijem je čelu šef recepcije. Uloga šefa recepcije jest kontrola i nadziranje mjenjačkih poslova i rad blagajne, te sastavljanje mjesečnih izvješća o stanju i realizaciji naplate ugovora o godišnjem vezu koje mora dostaviti direktoru ACI marine. Nadalje, koordinacija i kontrola rada recepcionara omogućuje mu efikasnu organizaciju i kontrolu ugovaranja i prodaje svih usluga marine.

Na najnižoj odnosno izvršnoj razini nalazi se recepcionar, koji je konstantno u neposrednom kontaktu s klijentima odnosno gostima ACI marine. Za radno mjesto recepcionara potrebne su izražene komunikacijske vještine te znanje rada na računalu, zbog informiranja i primanja gostiju te sastavljanja ugovora i prodaje svih usluga koje nudi ACI marina. Osim navedenih aktivnosti vodi evidenciju recepcije na dnevnoj bazi te pomaže u obavljanju mjenjačkih poslova. Uz šefa recepcije, recepcionar također supotpisuje izlazne dokumente i vrši predaju ažurnih izvješća nadležnim osobama.

Govoreći o kontroli i organizaciji rada mornara treba istaknuti vođu posade. Kao što za recepciju postoji šef recepcije, tako i za mornare postoji osoba koja je odgovorna nadležnim osobama za organizaciju i rad mornara. Vođa posade treba biti u stalnom kontaktu s recepcijom u svezi pružanja kompletne usluge nautičarima, vodi svu potrebnu dokumentaciju, te se brine o čistoći uniformi, alata, prostora, urednost okoliša kao i opću funkcionalnu razinu marine.

Kao što se vidi iz prikaza (Prikaz 12.) pod nadležnošću vođe posade su mornar, mornar kućni majstor i mornar dizaličar. Kontrola vezova, opreme vezova i samih poslova vrši mornar, koji na dnevnoj bazi u skladu s internim aktima obavlja ažurnu evidenciju plovila. Osim toga, tijekom sezone, najveći dio posla otpada na prihvaćanje brodova i nautičara, dok složenije poslove obavlja izvan sezone na plovilima koji su na godišnjem vezu kao npr. ozračivanje plovila, vezivanje cerade i sl. Sve poslove koje obavlja mornar obavlja i mornar dizaličar koji služi kao asistent mornaru, jedina razlika jest što mornar dizaličar obavlja poslove oko rasporeda i smještaja plovila na suhom vezu koristeći travel-lift ili dizalicu.

3.4.1. Operativni postupci i procedure za korisnike veza u marini

Da bi boravak u marini mogao proći bez ikakvih problema, iznimno je važno da se ispoštuje nekoliko međusobno povezanih faza koje se detaljno razrađuju Pravilnikom o redu u marini (2014):

1. FAZA – (određivanje mjesta za privez plovila)
2. FAZA – (uplovljavanje i isplovljavanje plovila, određuje se točna brzina, a to je 3 čvora koju plovilo ne smije prijeći, zapovjednik plovila je dužan svoj dolazak najaviti (VHF kanal 17), također, dužan je bez odlaganja svoj dolazak prijaviti mornaru ili ako mornar nije prisutan, u tom slučaju recepciji marine)
3. FAZA – (vezivanje i sidrenje)
4. FAZA – (boravak u marini, zapovjednik plovila odgovara za sigurnost plovila, svaki svoj dolazak u marinu mora prijaviti recepciji)
5. FAZA – (odlazak iz marine, dužnost je zapovjednika isključiti plovilo sa svih električnih i vodovodnih instalacija, dužan je ostaviti ispravan vez)

Sama podjela po fazama ukazuje na dobru organizaciju i isplaniranost čitavog procesa od trenutka kada plovilo uplovi u marinu do trenutka kada plovilo napusti marinu. Između te dvije radnje potrebno je izvršiti puno toga i svako radno mjesto ima svoju funkciju koju mora odraditi. Iz svega navedenog je jasno kako se sve komponente ne bi mogle izvršiti kada samo jedno od navedenih tijela ne bi učinilo ono što mu je u zadatku. Primjerice, kada recepcija ne bi ispunila svoju ulogu postojala bi vjerojatnost da neka od sljedećih aktivnosti iz neke od faza neće biti ispunjena onako kako bi trebala biti.

3.4.2. Predaja plovila na čuvanje u marinu

O organizaciji puno govori i mogućnost ostavljanja plovila na čuvanju u marini. Osim o organizaciji, ova usluga ukazuje i na prodajnu aktivnost. Marine svojim korisnicima nude brojne usluge koje naplaćuju, a korisnik u marini bezbrižno boravi i naposljetku istu napušta zadovoljan. Ako strane ugovore čuvanje ili nadzor, smatra se da je plovilo predano na čuvanje ili stavljeno pod nadzor onog trenutka kada vođa plovila odradi prethodno potrebne radnje i preda svu potrebnu dokumentaciju recepciji marine:

- plovidbenu dozvolu,
- popis inventara plovila,
- presliku police obveznog osiguranja plovila,

- ključeve unutarnjih prostorija plovila,
- presliku osobnih isprava vlasnika/korisnika plovila,
- dokaz o vlasništvu,
- punomoć za korištenje plovila ili sl.

Ako marina s korisnikom veza izričito ugovara i čuvanje plovila na vezu, što nije uobičajena poslovna praksa u hrvatskim marinama, u tom slučaju predaja ključeva plovila ima funkciju predaje plovila na čuvanje. To omogućuje ispunjavanje obveze čuvanja na način da osoblje marine ulazi u zaključane kabinske prostore radi, primjerice, provjetravanja plovila, punjenja baterija, pokrivanja plovila ceradom i sl.

3.4.3. Ugovor o vezu broda u marini

Još jedan vid organizacije vidljiv je u zakonodavnoj uređenosti pitanja samih plovila koja mogu uploviti u naše luke, zatim pružanja usluga u turizmu i o ispravama i knjigama plovila. Svi podaci vezani za navedena pitanja mogu se pronaći u pravilniku o brodskim ispravama i knjigama brodova unutarnje plovidbe, zakonu o pružanju usluga u turizmu i u pravilniku o brodicama, jahtama i čamcima.

Osim pravilnika i zakona, od iznimne su važnosti i ugovori koji se sastavljaju i sklapaju između marine i korisnika veza. U tom je ugovoru potrebno navesti sve bitne sastojke, a obvezu preuzimaju jednako i marina i korisnik veza. Ugovorom o vezu broda u marini obvezuju se i jedna i druga strana. Marina u koju korisnik uplovljava svojim plovilom, bilo da je riječ o jahti i drugom plovilu, obvezuje se dati korisniku vez za plovilo za koje je potrebno navesti sljedeće podatke:

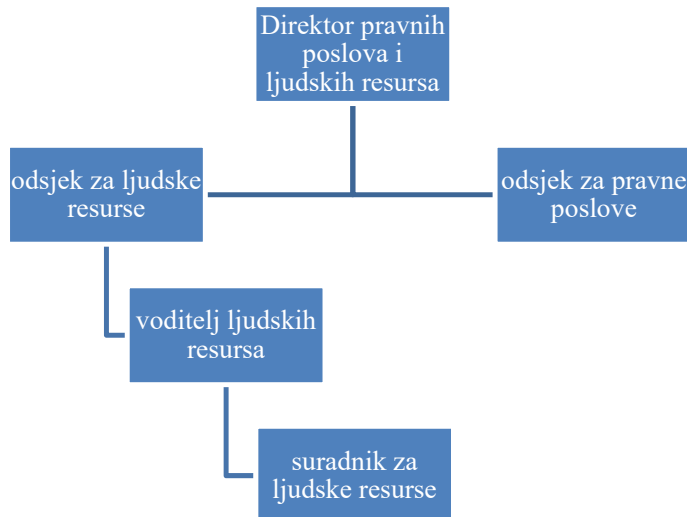
- ime i oznaka plovila,
- model plovila,
- tip plovila,
- zastava,
- luka upisa,
- dužina preko svega (m),
- maksimalna širina (m),

- gaz (m),
- masa (kg),
- materijal,
- godina gradnje,
- broj trupa,
- tip motora,
- snagu motora (Kw),
- vrstu goriva,
- broj motora,
- osiguranje (kasko, broj police, period osiguranja, vrijednost do koje je plovilo osigurano),
- dokaz vlasništva,
- vrsta i broj brodskog dokumenta,
- datum dolaska na vez.

3.5. Organizacija ljudskih resursa ACI d.d.

Organizacija ljudskih resursa unutar Društva kao i u samim marinama ACI-ja mora biti na zavidnom nivou. Za poslove planiranja, upravljanja i razvoja ljudskih resursa unutar Društva odgovoran je odsjek za ljudske resurse. Aktivnosti koje uključuje odsjek odnose se na predlaganje planova i provođenja postupaka zapošljavanja, izrada i praćenje programa i edukacije radnika, te izradi svih akata u vezi s radnim odnosom radnika kao i obavljanje svih operativnih kadrovskih poslova.

Odsjek za ljudske resurse nalazi se u sklopu odjela pravnih poslova i ljudskih resursa. Sljedeći prikaz odnosi se na organizacijsku strukturu odjela pravnih poslova i ljudskih resursa te radna mjesta unutar koje sadrži odjek za ljudske resurse.



Prikaz 13: Odjel pravnih poslova i ljudskih resursa ACI d.d.

Izvor : Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta ACI d.d. (Načinović)

Unutar odjela pravnih poslova i ljudskih resursa svu odgovornost i organizaciju preuzima direktor odjela, kako za pravne poslove Društva tako i za upravljanje ljudskim resursima. Nadalje, odsjek za ljudske resurse sadrži dva radna mjesta, a to su voditelj ljudskih resursa i suradnik za ljudske resurse. Uloga voditelja ljudskih resursa jest provođenje postupaka zapošljavanja te izrada planova zapošljavanja u suradnji s drugim odjelima. Uz to, što je jako bitno, organizira dodatna obrazovanja i usavršavanja, te predlaže modalitete praćenja radne uspješnosti. Kao što je već navedeno, pored voditelja ljudskih resursa imamo i radno mjesto suradnika za ljudske resurse. Njegove aktivnosti odnose se na pripremu dokumentacije i izvještaja glede radnog odnosa svih radnika u Društvu. Također je odgovoran za praćenje plana radnih sati u marinama, provedbu preraspodjele sati, te vrši odjave i prijave radnika pri nadležnim zavodima.

Jedna u nizu prepreka ka bržem razvoju Društva predstavljaju i ljudski resursi. Član Uprave ACI-ja za financije, korporativno pravo i ljudske resurse dr.sc. Ivan Herak ističe: „Dodatni problem predstavljaju ljudski resursi, prvenstveno dobna struktura djelatnika. Diverzifikacija poslovanja s ciljem postizanja prihoda, otvaranja novih radnih mjesta, unaprjeđenje kvalitete pružanja usluga, jedan je od ključnih čimbenika budućeg razvoja“.⁴

⁴ Ivan Herak. 2022. „Ivan Herak: Vladajuća koalicija nema alternativu“

Prema riječima člana Uprave vidljivo je kako strateški ciljevi Društva trebaju biti usmjereni prema rekonstrukciji ljudskih resursa kao uvjet za brži razvoj Društva.

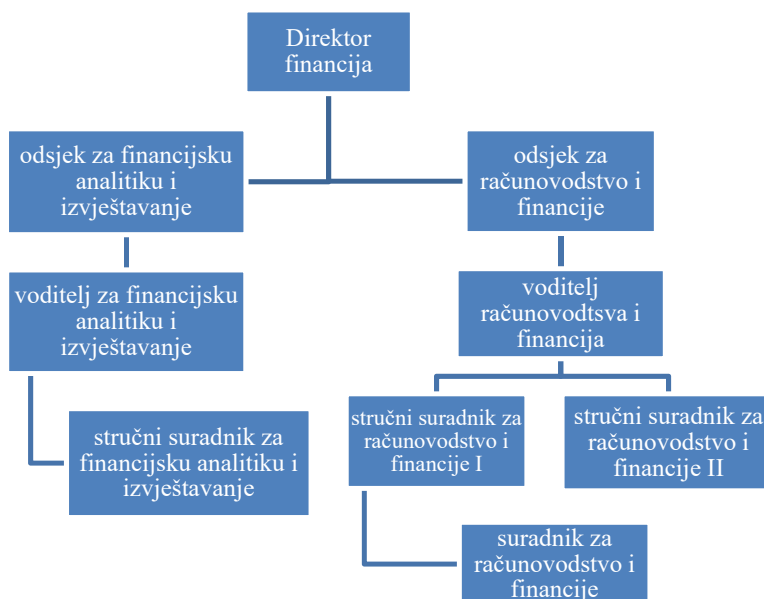
3.6. Organizacija financija ACI d.d.

Već je ranije istaknuto kako financijsko poslovanje predstavlja najvažniju funkciju. Činjenica je da financije određuju tijek samog razvoja poduzeća i da se bez te funkcije ostale funkcije ne mogu ostvariti, a djelovanje ljudi unutar poduzeća i u sklopu organizacije je neučinkovito. Ne zato što zaposlenici ne znaju odraditi svoj posao, već zato što u nedostatku financija niti jedan plan ne može biti ostvaren.

Unutar odjela financija postoje dva glavna odsjeka, a to su odsjek za računovodstvo i financije te odsjek za financijsku analitiku i izvještavanje. Prvi odsjek usmjeren je prema računovodstvenim poslovima Društva, sastavljanju temeljnih financijskih izvješća, predlaganju računovodstvene politike, te uključuje ostale financijske obveze Društva kao što su plaćanja prema dobavljačima i ostalim partnerima. U okviru odsjeka se također upravlja financijskom aktivom i pasivom Društva, vodi računa o osiguranju sredstava za izvršenje obveza te upravlja viškovima likvidnosti.

S druge strane, pripremu svih internih i eksternih izvješća iz područja financijsko ekonomskih poslova, uključujući i pripremu izvješća rukovodstva u skladu sa svim zakonskim propisima provodi odsjek za financijsku analitiku i izvještavanje. U odsjeku se vrši analiza ukupnog poslovanja Društva, kao i pojedinih segmenata, projekata i proizvoda. Zadužen je za izradu godišnjeg plana i praćenje njegove realizacije.

Na sljedećem prikazu bit će vidljiva organizacijska struktura odjela financija, te radnih mjesta unutar pojedinog odsjeka.



Prikaz 14: Organizacijska struktura odjel financija ACI d.d.

Izvor: Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta ACI d.d. (Načinović)

Kao i svaki odjel, tako i odjel financija treba imati osobu koja planira, koordinira, organizira aktivnosti, odnosno rad svih djelatnika unutar odjela. Direktor financija, osim što je odgovoran za zakonit rad samog odjela, pomaže u definiranju financijskih planova, brine se o likvidnosti odnosno o osiguranju sredstava za odvijanje svih poslovnih aktivnosti. On mora biti prisutan u svim pregovorima oko poslova koji se odvijaju unutar odjela, te dati mišljenje na financijske aspekte ugovora koje zaključuje Društvo.

Odsjek za financijsku analitiku ima svog voditelja. On predlaže razvoj, unapređivanje i održavanje izvještajnih sustava, uz samostalno prepoznavanje rizika i predlaganje mjera za unapređenje sustava. Prije same implementacije, odgovoran je za predlaganje metoda testiranja i kontrole izvještajnih sustava. Osim toga, koordinira izradu plana poslovanja te nadzire izradu tromjesečnih izvješća o realizaciji. Pored voditelja, nalazi se radno mjesto stručnog suradnika za financijsku analitiku i izvještavanje, koji olakšava posao voditelja. Njegova uloga usmjerena je ka kontroli izvještajnih sustava, sukladno definiranim postupcima. Sudjeluje u dizajniranju i izradi novih izvještaja i analiza za potrebe unapređenja poslovanja i donošenja odluka.

Unutar odsjeka za računovodstvo i financije poslove ažurnosti, točnosti i urednosti izvršavanja poslova svih djelatnika obavlja voditelj odsjeka. Ti poslovi odnose se na izradu prijedloga novih procedura i uputa rada iz domene odsjeka, te utvrđivanje poslovnih procesa i

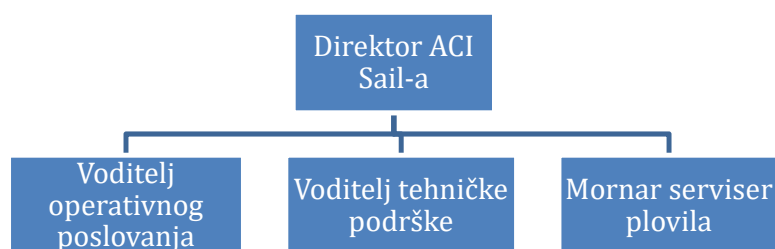
internih akata Društva. Izrađuje financijska izvješća Društva, te je odgovoran za primjenu zakona i podzakonskih akata u segmentu računovodstva i financija, odnosno Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja uz poduzimanje mjera za njihovu primjenu.

Za provedbu većine poslova unutar odsjeka odgovorni su stručni suradnici i suradnici za računovodstvo i financije koji obavljaju poslove po nalogu voditelja. Posao koji odrađuju stručni suradnici usmjeren je na kontrolu i evidenciju poslovnih događaja u analitičkim knjigama, vode knjigu imovine, likvidira račune, evidentira prihode po kunskim i deviznim računima. Nadalje, poslove pripreme te vršenja kunskih i deviznih plaća obavlja suradnik za računovodstvo i financije, kao i praćenje mjenjačkog i kartičnog poslovanja.

3.7. Odjel ACI Sail

Odjel ACI Sail zadužen je za efikasno upravljanje i kontroliranje svih poslova vezanih za plovila u okviru ACI Sail projekta, kao i plovila preuzeta u charter management. Ti poslovi se odnose na organizaciju regata, organizaciju team buildinga, organizaciju škole jedrenja te svih drugih usluga koje se pružaju, a vezane su za ACI flotu. Nadalje, prati raspoloživost kapaciteta charter flote, brine o plovilima u charter bazi i vodi svu korespondenciju s partnerima.

Organizacijska struktura odjela ACI Sail vidljiva je na sljedećem prikazu:



Prikaz 15: Organizacijska struktura odjela ACI Sail

Izvor: Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta ACI d.d. (Načinović)

Na vrhu odjela ACI Sail-a nalazi se direktor čiji je posao formiranje cijena najma plovila i ostalih usluga, te kreiranje prodajne politike ACI Sail-a. Odgovoran je za ostvarenje plana prihoda i planiranih rezultata odjela, kao i za ostvarenje planirane popunjenosti kapaciteta. Uz to provodi kontrolu nad zaposlenima, organizira pripremu brodova i primopredaju brodova u okviru ACI Sail projekta. Na razini ispod nalaze se voditelj operativnog poslovanja, voditelj

tehničke podrške i mornar serviser. Uloga voditelja operativnog poslovanja jest formiranje ponude usluge i paketa usluga, pored toga rješava prigovore gostiju te održava odnose s gostima. Obavlja agencijske poslove koji uključuju organizaciju transfera, smještaja i ostalih usluga, kao i formiranje paket aranžmana. Voditelj tehničke službe odgovoran je za servis i odražavanje plovila, koje uključuje evidenciju radnih sati motora i korištenja plovila i evidenciju radnih naloga servisa s utrošenim radnim satima. Pored njega nalazi se i mornar serviser koji obavlja sve poslove kao i voditelj, te sudjeluje u organizaciji rada u charter bazi, organizaciji regata i evenata, skupa sa voditeljem tehničke podrške.

3.8. Odjel za razvoj i investicije

Odjel za razvoj i investicije podijeljen je u 3 odsjeka:

1. Odsjek za strateško planiranje investicija i razvojnih projekata- priprema i predlaže strateške investicije i razvojne projekte, te obavlja sve radnje u suradnji s državnim i drugim tijelima koje su potrebne za njihovu realizaciju.
2. Odsjek za investicije, tekuće i investicijsko održavanje- priprema godišnje planove ulaganja te osigurava njihovu pravodobnu provedbu na razini pojedinih marina i Društva. Nadalje, odsjek osigurava usklađenost poslovanja društva s propisima iz područja građevinarstva, geodezije, zaštite okoliša i drugih srodnih područja.
3. Voditelj tehničkog održavanja na razini Društva- brine o osiguranju cjelokupne tehničke podrške te tehničkom održavanju postrojenja, opreme i strojeva na razini cijelog Društva, kao i o svim tehničkim stvarima koje zahtijevaju periodično servisiranje u Društvu. Nadalje, voditelj tehničkog održavanja poboljšava tehničke i proizvodne procese u poslovanju Društva, radi na optimizaciji proizvodnih procesa, identificira ključne tehničke potrebe i osigurava materijalna i tehnička sredstva u svom djelokrugu rada.

4. ZAKLJUČAK

Poduzeće ACI ima uspostavljena jasna pravila po kojima svi zaposlenici rade, a kojih se moraju pridržavati i gosti marine, odnosno korisnici koji u svojem vlasništvu ili u najmu imaju neko od plovila. Organizacija se jako dobro vidi na podjeli funkcija u poslovanju poduzeća. Uprava radi svoj dio posla, recepcija svoj, drugi zaposlenici, odnosno mornari i kapetani svoj. Takav ustroj i organizacija za rezultat imaju dugogodišnji opstanak ACI kao poduzeća.

Osim organizacije, ključ opstanka i stalnog rasta i popunjenosti kapaciteta iz sezone u sezonu jesu i druge usluge koje se u marinama nude. U radu se moglo vidjeti kako marine nude tehničke usluge, poput popravaka plovila, ali osim toga nude i ostale usluge kao što su usluge čišćenja, klimatizacije i provjetravanja plovila, usluge organiziranja proslava na plovilu pa čak i usluge čuvanja djece. Međutim, da nema organizacije i poslovnih funkcija, ne bi bilo ni svih usluga koje ACI nudi. U ovom slučaju je riječ o poduzeću ACI, ali općenito gledano, bez organizacije nema održivosti.

Na konkretnom primjeru ACI-ja i njenih marina vidi se kako se organizacijom postigla dugogodišnja održivost. Ovo poduzeće postoji desetljećima i kao takvo niže brojne pozitivne rezultate, obara rekorde i omiljeno je posjetiteljima koji dolaze sa svih strana svijeta. Dobra organizacija je temelj poduzeća, međutim ona uvelike ovisi o drugim komponentama poduzeća. Bilo da je riječ o prodajnoj funkciji ili pak o financijskoj funkciji, izuzetno je važno imati dobre zaposlenike koji će u svakom trenutku raditi na boljitku poduzeća. Velika poduzeća zahtijevaju dobru povezanost zaposlenika i naravno – dobru organizaciju. Na primjeru ACI vidjelo se kako postoji jako velik broj odjeljenja, ali isto tako i da sva ta odjeljenja na neki način djeluju zajedno, vođeni istim ciljem i istim postulatima. Kada je riječ o ljudskim resursima, bitno je da se vodi briga o zadovoljstvu ne samo korisnika usluga tog poduzeća, već i o zadovoljstvu samih zaposlenika. Kada su zaposlenici zadovoljni uvjetima rada, plaćama i svim ostalim bitnim elementima, tada i poslovanje ide u dobrom smjeru.

Daljnji razvoj poduzeća kojem ono stalno teži kroz diverzifikaciju poslovanja, također bitno ovisi o kvaliteti organizacije unutar poduzeća. Cilj razvoja novih projekata, kao što su ACI Sail i ACI air, jest povećanje imidža i vrijednosti ACI-ja koje također zahtijeva formiranje novih odjela i odsjeka, otvaranje novih radnih mjesta kao i njihovu koordinaciju. U cilju optimiziranja novih i postojećih poslovnih procesa, ACI poduzima niz aktivnosti kojima će se dovršiti proces digitalne transformacije poslovanja. Zaključno valja reći kako su formiranje organizacijske

strukture, povezanost poslovnih funkcija i aktivnosti, te znanje i vještine zaposlenika od velike važnosti za rast , razvoj i poslovanje poduzeća, a ACI marina to čini odlično već desetljećima.

LITERATURA

1. Sikavica, P., Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb.
2. Žugaj, M. (1996): Teorija kaosa i organizacija, *Journal of Information and Organizational Sciences*, 20 (2), str. 51-62
3. Žugaj, M. (2004): *Organizacija*, 2. dopunjeno izdanje, Varaždin
4. Sikavica, P. (2011): *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb.
5. Duspara, M. (2015): *Organizacija ljudskih resursa kao element organizacijske strukture*, Pula
6. Š.Babić (1959): *Uvod u ekonomiku proizvodnih poduzeća*, Zagreb
7. Drljača, M. (2005): *Prodaja kao funkcija*, PRO PRO 22, str. 12-15
8. M. Babić (1976) : *Osnove organizacije*, Svjetlost, Sarajevo.
9. Ž. Turkalj (2003) : *Osnove organizacije*, Ekonomski fakultet Osijek
10. T. Hernaus (2009) : *Temelji organizacijskog dizajna*, Zagreb
11. T. Hernaus, A. Aleksić (2011) : *Unutarnji čimbenici organizacije*, poglavlje 4.
12. L.Galetić, (2016) : *Organizacija*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo
13. Kuka, E. (2011): Menadžment ljudskih resursa, *Praktični menadžment*, 2 (3), str. 64-66.
14. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.
15. Habunek, M. (2019): *Financijska funkcija poduzeća*, Sveučilište sjever, Varaždin, str. 14-15.
16. D. Načinović (2021), *Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta ACI d.d.*, Rijeka
17. D. France-Massin, R.S. Santos. 2019. „Changing business and Opportunities for Employer and Bussines Organization“ Pristupljeno: 30. rujna 2022. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_679582.pdf
18. Ivan Herak. 2022. „ACI-jeva „torta“ na pulskoj rivi postat će boutique hotel“ Pristupljeno: 30. rujna 2022. <https://pulski.info/vijesti/79656-aci-jeva-torta-na-pulskoj-rivi-postat-ce-boutique-hotel>
19. Ivan Herak. 2022. „Ivan Herak: Vladajuća koalicija naprosto nema alternativu.“ Pristupljeno 30. rujna 2022. <https://www.novolist.hr/novosti/hrvatska/ivan-herak->

[vladajuca-koalicija-naprosto-nema-alternative-neugodno-mi-je-kad-vidim-danasnju-oporbu/](#)

20. Željko Baotić. 2014. „Pravilnik o redu u Marini Baotić“ Pristupljeno: 30. rujna 2022.

<https://www.baotic-yachting.com/datastore/filestore/14/Pravilnik-o-redu-u-Marini-Baotic.pdf>

21. „Adriatic Croatian International Club: HOME HR“ Pristupljeno: 30. rujna 2022.

<https://aci-marinas.com/hr/>

Popis prikaza:

1. Prikaz 1: Grafički prikaz glavnih interesno-utjecajnih skupina i njihovih očekivanja
2. Prikaz 2: Grafički prikaz najvažnijih unutarnjih i vanjskih čimbenika u organizaciji
3. Prikaz 3: Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture
4. Prikaz 4: Raščlanjivanje procesa reprodukcije na osnovi tehničke podijele rada
5. Prikaz 5: Dekompozicija poslovnih funkcija na procesne funkcije
6. Prikaz 6: Organizacijska shema prodajne funkcije
7. Prikaz 7: Primjer strukture kanala distribucije na tržištu krajnje i poslovne potrošnje
8. Prikaz 8: Uspostavljanje financijske funkcije
9. Prikaz 9: Logotip dioničkog društva za nautički turizam osnovanog 1983. pod nazivom Adriatic Club Yugoslavia (ACY), sa sjedištem u Opatiji
10. Prikaz 10: Organizacijska struktura ACI d.d.
11. Prikaz 11: Odjel nautike, odsjek prodaje i marketinga ACI d.d.
12. Prikaz 12: : Odjel nautika, odsjek nautika
13. Prikaz 13: Odjel pravnih poslova i ljudskih resursa
14. Prikaz 14: Organizacijska struktura odjel financija ACI d.d.
15. Prikaz 15: Organizacijska struktura odjela ACI Sail

SAŽETAK

Kvalitetna organizacija ključ je uspješnog poslovanja svakog poduzeća. Za uspješnost poslovanja treba imati dobru organizacijsku strukturu kao temelj za stvaranje dobrih poslovnih rezultata. Svako se poduzeće u svom poslovanju susreće s brojnim preprekama i zadacima koje treba obaviti kako bi se ostvario željeni rezultat. Radi efektivnije i efikasnijeg poslovanja, ukupan zadatak se treba raščlaniti na posebne zadatke koji se rješavaju skupom povezanih poslova. Taj skup povezanih poslova nazivamo poslovnim funkcijama od kojih su osnovne: razvojna funkcija, funkcija istraživanja, proizvodna, prodajna, nabavna, funkcija ljudskih resursa i financijsko-računovodstvena. S obzirom na to da poduzeće ACI d.d. teži ka stalnom razvoju poslovanja kroz samu diverzifikaciju poslovanja, jačanje organizacijske strukture i poslovnih funkcija je od presudne važnosti.

Ključne riječi: Organizacija, poslovne funkcije, poslovne aktivnosti, ACI d.d.

SUMMARY

Quality organization is the key to the successful operation of any company. For business success, you need to have a good organizational structure as a basis for creating good business results. Every company in its business encounters numerous obstacles and tasks that need to be completed in order to achieve the desired result. For more effective and efficient operations, the total task should be broken down into special tasks that are solved by a set of related tasks. We call this set of related jobs business functions, of which the basic ones are: development function, research function, production, sales, purchasing, human resources and financial-accounting functions. Given that the company ACI d.d. strives for continuous business development through business diversification itself, strengthening the organizational structure and business functions is of crucial importance.

Keywords: Organization, business functions, business activities, ACI d.d.