

# Logistika kao integrativna upravljačka funkcija - fokus suvremenog menadžmenta

---

**Zekić, Zdravko**

*Source / Izvornik:* **Oeconomica Jadertina, 2017, 7, 96 - 105**

**Journal article, Published version**

**Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:172896>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-18**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository](#)



## **Logistika kao integrativna upravljačka funkcija – fokus suvremenog menadžmenta**

### **Logistics as an Integrative Management Function – The Focus of Contemporary Management**

ZDRAVKO ZEKIĆ

Ekonomski fakultet Rijeka / Katedra za organizaciju i menadžment  
Sveučilište u Rijeci  
Ivana Filipovića 4  
Hrvatska  
zdravko.zekic@efri.hr

Stručni rad / *Professional article*

UDK / UDC: 658:005.22

Primljeno / Received: 29. svibnja 2017. / May 29, 2017

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 27. listopada 2017. / October 27, 2017

**Sažetak:** Dinamičan tehnološki razvoj koji potencira dinamiku cjelokupnog okruženja nameće, kao uvjet opstanka, fleksibilno i adaptabilno, odnosno dinamičko ponašanje suvremenog poduzeća u skladu s promjenjivim uvjetima poslovanja. Tradicionalno poslovno upravljanje usmjereno na učinkovitost kvalitativnih transformacijskih procesa (proizvodnje), organizacijskim strukturiranjem i optimizacijom stanja zasebnih poslovnih podsustava kako bi se optimiziralo poslovanje poduzeća kao sustava, u recentnim uvjetima stalnih diskontinuiranih promjena ne može rezultirati uspješnošću suvremenog poduzeća. Ciljno mrežno povezivanje svih procesa putem logističkog sustava u sustav stvaranja vrijednosti – poduzeće kao socio-ekonomski sustav okoline ističe holistički pristup i orijentaciju na tokove kao podloge dinamičke optimizacije poslovanja suvremenog poduzeća. Logistički menadžment kao model upravljanja prostorno-vremenskim transformacijama dobara, energije, informacija i znanja kroz kvalitativne transformacijske procese poduzeća u skladu s potrebama korisnika i ciljevima poduzeća, jednostavno se nameće kao područje istraživanja mogućnosti povećanja uspješnosti poslovanja suvremenog poduzeća. U radu su istraženi potencijali uspjeha koji proizlaze iz primjene logističkog koncepta upravljanja te perspektive razvoja konkurentnosti poduzeća fokusiranjem logistike kao upravljačke funkcije u globaliziranom okruženju stalnih diskontinuiranih promjena.

**Ključne riječi:** logistika, logistički menadžment, optimizacija, efikasnost, efektivnost

**Abstract:** A dynamic technological development that promotes the dynamics of the overall environment imposes, as a condition of survival, a flexible and adaptable, or dynamic behaviour of a modern enterprise in accordance with changing business conditions. Traditional business management focused on the efficiency of the qualitative transformation processes (production), the organizational structuring and optimization of the status of separate business subsystems in order to optimize the functioning of enterprises as a system, cannot, due to the recent condition of permanent discontinuous changes, result in a successful modern enterprise. A targeted network linking of all processes through the logistics system into a value creation system - a company as a socio-economic system of the environment highlights the holistic approach and the orientation towards flows as the basis for the dynamic optimization of modern business operations. Logistic management as a model for controlling

space-time transformations of goods, energy, information and knowledge through qualitative transformation processes of an enterprise, according to the needs of the users and the goals of the enterprise, is simply imposing itself as an area of exploration of the possibilities to increase the success of modern business operations. The paper explores the potential for success which is derived from the application of the logistic concept of management and the perspective for the development of the competitiveness of enterprises by focusing on logistics as a management function within the globalized environment of permanent discontinuous changes.

**Keywords:** logistics, logistic management, optimization, efficiency, effectiveness

## **1 Uvod**

Dominantni društveni fenomeni, gospodarski trendovi i poslovni modeli u 21. stoljeću ukazuju na potpuno novu paradigmu na kojoj će se zasnivati upravljanje suvremenim poduzećem. U okolnostima dinamične i nestabilne eksterne okoline poduzeća moraju pronalaziti nove koncepte upravljanja koji će omogućavati brzo zadovoljavanje rastućih potreba sve zahtjevnijih kupaca. U skladu s brzim promjenama preferencija kupaca, uspješna poduzeća razvijaju modele koji omogućuju viši stupanj fleksibilnosti i adaptabilnosti poslovanja, preusmjeravanjem upravljačkog fokusa s procesa kvalitativne transformacije (proizvodnje) na procese prostorno-vremenske transformacije (logistike) kako bi dinamički optimizirali poslovanje. Informatizirani, automatizirani i robotizirani proizvodni procesi koji omogućuju fleksibilnost proizvodnje dobara i usluga u skladu sa zahtjevima tržišta doveli su do stadija kada su mogućnosti daljnje racionalizacije i stjecanja konkurentne prednosti u proizvodnom području iskorišteni gotovo do maksimuma. Upravljanje tokovima prostorno-vremenske transformacije sirovina, materijala, poluproizvoda i proizvoda s pripadajućim tokovima energije, informacija i znanja kroz kvalitativne transformacijske procese poduzeća u skladu sa zahtjevima korisnika postaje područje potencijala uspjeha suvremenog poduzeća. Logistika kao presječna – integrativna funkcija koja je u stalnom procesnom kontaktu s izlaznom okolinom (kupcima), ulaznom okolinom (dobavljačima) i svim poslovnim funkcijama poduzeća (proizvodnjom, marketingom...), koja nema specifične ciljeve već su njezini ciljevi derivirani iz ciljeva poduzeća kao sustava suprasustava okoline, postaje medij za upravljanje fleksibilnošću i adaptabilnošću poslovanja u skladu s potrebama tržišta i posljedično ciljevima kontinuirane uspješnosti poduzeća. Logistika je funkcija organiziranja infrastrukture odvijanja poslovnih procesa poduzeća koja planira, implementira i kontrolira efikasne i efektivne tokove dobara, usluga i informacija između točke nastanka i točke konzumacije kako bi se zadovoljile potrebe finalnog kupca. Logistički sustav je podloga menadžerima za uspostavljanje i održavanje dinamičkog sklada djelovanja poduzeća s promjenjivim potrebama i zahtjevima okoline, pa implementacija logističkog koncepta menadžmenta postaje preduvjet razvoja konkurentskih sposobnosti suvremenog poduzeća.

## **2 Suvremeno poimanje logistike i logističkog koncepta menadžmenta**

Logistika kao pojam najprije se počeo upotrebljavati u vojnoj terminologiji kako bi se opisala funkcija pripreme, nabave, prijevoza, smještaja, održavanja, distribucije i upravljanja resursima koji su potrebni vojnim postrojbama za uspješno vođenje vojnih operacija i ostvarivanje vojnih ciljeva. Sagledavanje logistike isključivo kroz vojnu prizmu održalo se do sredine 20. stoljeća kada su nastupile strukturne ekonomske promjene koje su zahtijevale nove pristupe rješavanju upravljačkih problema, što je dovelo do razumijevanja logistike kao upravljačke gospodarske discipline. Pojam „strukturne promjene“ najčešće se upotrebljava u ekonomskim istraživanjima kako bi se opisale i objasnile radikalne promjene poduzeća koje se značajno odražavaju na funkcioniranje i poslovne rezultate.

Jedna od važnijih strukturnih promjena posljednjih godina je promjena u načinu strateškog razmišljanja, kada dolazi do preusmjeravanja menadžerskog fokusa – od proizvodne prema logističkoj

funkciji. U drugoj polovici 20. stoljeća poduzeća su proizvodila velike količine standardiziranih proizvoda s ciljem snižavanja fiksnih troškova. Takav poslovni model bio je poželjan jer je osim ekonomske uspješnosti poduzeća generirao i pozitivne šire ekonomske učinke za zajednicu, poput zapošljavanja, urbanizacije i jačanja ekonomske moći radnika – ponuda je izazivala rast potražnje.

Navedeni poslovni model održavao se otprilike do prijelaza u 21. stoljeće kada je nastupila deindustrijalizacija, odnosno strukturna transformacija poduzeća od radom i kapitalom intenzivnih prema znanjem intenzivnim djelatnostima. Transformaciju je ubrzala i akumulacija kapitala koja je pogodovala modernizaciji proizvodnje, što je dovelo do ujednačavanja proizvodnih troškova poduzeća, a to je značilo da poduzeća moraju pronalaziti nove načine kako bi ostvarila konkurentsku prednost. Kako diferencijacijom u procesu proizvodnje više nije moguće ostvariti značajnu dodatnu vrijednost, odnosno konkurentsku prednost, otvorio se prostor u servisnom – logističkom sektoru, koji je, prema Timmeru i Akkusu (2008), prirodni razvojni proces prema povijesnoj strukturnoj transformaciji poslovnih sustava. Nova upravljačka paradigma utemeljena na logističkoj koncepciji djelovanja poduzeća pretpostavka je razvoja modela uspješnosti funkcioniranja poduzeća u recentnom promjenjivom okruženju.

Logistika kao integrativna – pregledna funkcija poduzeća koja upravlja tokovima u poduzeću i u odnosima s ulaznom i izlaznom okolinom prirodno se pokazuje kao infrastrukturno područje upravljanja stvaranjem dodane vrijednosti u suvremenom poduzeću. Prethodne informacije dobivene uspostavljenom proširenom povratnom vezom, uključivanjem okoline u logistički upravljački sustav, omogućuju pravodobno adaptiranje poslovanja poduzeća promjenama tržišta. Holistički pristup i orijentacija na tokove stvaranja dodane vrijednosti u sukladnim odnosima sklada s promjenama dinamične okoline promoviraju logistiku u temeljnu upravljačku funkciju suvremenog poduzeća.

Baumol je još 1967. godine zaključio kako budućnost svjetske ekonomije nije u masovnoj proizvodnji već u ekonomiji usredotočenoj na stvaranje dodatne vrijednosti za kupca. Danas, u postindustrijskoj ekonomiji, proizvodnja na globalnoj razini pridonosi samo 12 % ukupnom outputu, dok se većina vrijednosti stvara u procesima prostorno-vremenske transformacije dobara, odnosno logistici (Lanz i Mauer, 2015). Supstitucija zaliha informacijama i varijabilizacija fiksnih troškova putem logističkog sustava radikalno racionaliziraju troškove poslovanja i oportunitetne troškove kapitala, a diferencijacija proizvoda u skladu s potrebama korisnika na različitim mjestima i u različitim vremenima znatno povećava prihode i posljedično profitabilnost suvremenih poduzeća. Od pet vrsta ekonomskih korisnosti koje dodaju vrijednost proizvodima i uslugama za kupca, a koje rezultiraju dodanom vrijednošću i dobiti poduzeća, samo se oblikovna dobit realizira u sferi proizvodnje, dok su informativna, mjesna, vremenska i od prava na imovinu segmenti koji se ostvaruju u području logistike (Novack et al., 1995).

Vijeće logističkog menadžmenta (1991) definiralo je logistiku kao onaj dio procesa u opskrbnom lancu u kojem se odvija planiranje, provedba i kontrola efikasnog i efektivnog toka (u oba smjera) i skladištenja robe, usluga kao i s tim povezanih informacija, od točke podrijetla (izvora) do točke potrošnje, u svrhu zadovoljenja zahtjeva potrošača. Logistički sustav sastoji se od logističkih usluga, informacijskih sustava te infrastrukture i resursa. Logističke usluge obuhvaćaju aktivnosti kao što su skladištenje (mirovanje) i transport (kretanje), koje omogućuju tokove materijala i proizvoda od točke podrijetla do točke potrošnje, i obrnuto. Informacijski sustavi obuhvaćaju izradu modela i upravljanje procesima odlučivanja. Infrastruktura obuhvaća ljudske resurse, financijske resurse, materijale za pakiranje, skladišta, transport i komunikacije (BTRE, 2001). Upravljanjem sustavom logističkih (materijalnih, informacijskih i financijskih) tokova putem logističkog sustava zapravo se upravlja poslovanjem poduzeća, koje sve više postaje karika opskrbnog lanca – od izvora sirovina do traženog „proizvod-usluge“ kupcu. Ovaj širi, temeljni koncept integriranog upravljanja logistikom dodatno povećava razinu usluga kupcima uz smanjenje troškova distribucije (Manrodt i Davis, 1993).

Logistika, ranije proučavana kao funkcija potpore proizvodnje, koja uključuje suprotne odnose između dobavljača, potrošača i pružatelja usluga postaje ključni izvor konkurentске prednosti i glavni razlog

strateškog udruživanja tvrtki i njihovih pružatelja logističkih usluga (Hai i Yirong, 2002). Logistički sustav strateški ciljno integrira podsustave unutar poduzeća kako bi poduzeće isporučilo proizvode u pravoj količini u odgovarajuće vrijeme i u odgovarajućoj kvaliteti na pravo mjesto i po razumnoj cijeni za korisnike. Logistička strategija upravljanja opskrbnim lancima (logističko uključivanje kupaca i dobavljača u upravljački sustav poduzeća) i kompresije vremenskog ciklusa, put je stvaranja potencijala uspjeha i konkurentne prednosti suvremenih poduzeća.

Logistička strategija ima tri glavna cilja: smanjenje troškova, racionalizaciju kapitala i poboljšanje usluge. U posljednja dva desetljeća materijalni tokovi su uvelike poboljšani (smanjuju se zalihe i skladišni kapaciteti poduzeća) zbog razvoja tehnologije informacijskih tokova. Povećana raznolikost robe, globalizacija marketinga i sezonske varijacije među glavnim su izazovima logističkog menadžmenta u razvoju efektivnih logističkih strategija.

Snažan razvoj logistike omogućio je eksponencijalni rast tehnologije – informatizacije i robotizacije, što je dovelo do novih putova i osnova tržišnog natjecanja. Premda će masovna proizvodnja i dalje dominirati u nekim industrijama, suvremeni trendovi upućuju na jačanje značaja logističkog menadžmenta koji osigurava dopremu traženih proizvoda, u pravo vrijeme, na pravo mjesto u traženoj cijeni i količini. Diferencijacija proizvoda i usluga zahtijevane od recentnog tržišta traže fleksibilnu i „vitku“ proizvodnju (*lean management*), odnosno *outsourcing* – izdvajanje svih procesa u kojima poduzeća nisu proizvodno konkurentna, da bi pojedinačno poduzeće opstalo i razvijalo se. Logističkom diferencijacijom na važnosti gube čimbenici regresije veličine za uspješnost poduzeća, a presudni postaju troškovi transakcije i koordinacije, tj. logistički troškovi. Finalni proizvodi za potrošače postaju zajednički rezultat strateške suradnje više pojedinačnih poduzeća. Logističko povezivanje u opskrbne lance – strateške saveze put je opstanka i razvoja suvremenih poduzeća. Logistički koncept menadžmenta nasuprot proizvodnom upravljačkom konceptu suštinski tržišno usmjerava poduzeće i postaje *conditio sine qua non* u suvremenom turbulentnom globaliziranom okruženju.

Danas proizvođači rade pod velikim pritiskom da proizvode što ranije isporuče na tržište, umjesto za zalihi proizvodi se rade za instantno korištenje. Ovakva poslovna strategija temelji se na kompresiji vremenskog ciklusa što vodi do skraćivanja i eliminacije suvišnih koraka u proizvodnom procesu. Brzina, preciznost, kreativnost i fleksibilnost isporuke postaju uvjeti opstanka poslovnih sustava, pa tradicionalno upravljana poduzeća sve teže mogu pratiti zahtjeve dinamičnog tržišta. Proizvodi, kao objekti, imaju sve manju uporabnu materijalnu vrijednost, a sve više postaju sredstva putem kojih korisnici mogu pristupiti informacijama i proživjeti različite doživljaje. Danas više nije dovoljno samo proizvesti proizvod već ga je potrebno i dizajnirati s visokom dodatnom vrijednosti koju će kupac htjeti platiti. Upravljanje stvaranjem dodane vrijednosti u suvremenom poduzeću mora preusmjeriti fokus od funkcije proizvodnje prema logističkoj funkciji da bi se dinamički optimiziralo ostvarivanje uravnoteženog sustava ciljeva svih interesno-utjecajnih skupina poduzeća, kao pretpostavka njegova opstanka i razvoja.

Logistički menadžment postaje integrativni podsustav sustava menadžmenta suvremenog poduzeća koji se bavi planiranjem ciljeva, organiziranjem resursa i aktivnosti, upravljanjem ljudskim potencijalima i kontroliranjem procesa prostorno-vremenske transformacije dobara, energije, informacija i znanja od mjesta nastajanja do poduzeća, kroz kvalitativne transformacijske procese poduzeća do mjesta korištenja s ciljem efektivnog i efikasnog udovoljavanja zahtjevima pravih korisnika, pravim proizvodima i uslugama, u pravoj količini i kvaliteti, na pravom mjestu, u pravo vrijeme i za pravu cijenu (Zekić, 2000).

Poimanje poslovanja u skladu s postavkama logističkog koncepta menadžmenta rezultira brojnim koristima za poduzeće s obzirom na to da logistički menadžment upravlja fizičkim, informacijskim i financijskim tokovima u odnosima s utjecajnom okolinom, koji imaju presudan utjecaj na poslovne performanse poduzeća. Umjesto tradicionalne orijentacije na proizvodnju, poduzeće kao zatvorenu strukturu i optimizaciju stanja (prodaje, prihoda, profita...), logistički menadžment se usredotočuje na

intra i interorganizacijske logističke tokove poduzeća kao podsustava okoline i upravljanje fleksibilnošću/adaptabilnošću kao polugama dinamičke optimizacije poslovanja. U recentnim uvjetima dinamičnih promjena svih segmenata okoline, samo logističko upravljanje dinamičkim skladom djelovanja poduzeća sa zahtjevima tržišta omogućuje njegovu održivost i razvoj, odnosno kontinuiranu uspješnost.

### **3 Učinci primjene logističkog koncepta menadžmenta u suvremenim gospodarskim sustavima**

Proizvodna funkcija kvalitativne transformacije inputa u tražene outpute zapravo je razlog postojanja poduzeća, odnosno proizvodnje roba i usluga u skladu sa zahtjevima kvalitete koje postavljaju potrošači s ciljem stvaranja dodane vrijednosti za sve interesno-utjecajne skupine njegova djelovanja. Logistička funkcija osigurava tehničku i materijalnu potporu proizvodnji i upravljanju organizacijom kao poslovnim sustavom, zadužena za optimiziranje toka informacija i toka materijala koji vode ostvarenju ciljeva proizvodnje poduzeća u konkurentskom okruženju. Uspješnost poduzeća u recentnim uvjetima dinamičnih promjena sve je manje ovisna o efikasnosti proizvodnje velikih količina sirovina i materijala, a sve više o brzini, tj. efikasnosti i efektivnosti prostorno-vremenskog usklađivanja ponude sa zahtjevima potražnje.

U literaturi postoji velik broj radova o odnosu između logističkog djelovanja i uspješnosti poduzeća, među kojima je i rad Larsona et al. (2007), koji su istraživanjem provedenom među poslovnim liderima o utjecaju logističkog djelovanja na poslovne rezultate utvrdili kako znatan broj menadžera smatra da se percipirani učinak logističkog djelovanja odnosi na poboljšanu uslugu kupcima, bolje planiranje zaliha i optimizaciju troškova. Dakle, na cjelokupnu upravljačku infrastrukturu uspješnosti poslovanja poduzeća.

Green et al. (2008), koji su proučavali odnos između logističke prakse i uspješnosti poduzeća u velikom broju tvrtki u SAD-u, također su zaključili da logističke aktivnosti imaju pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja posebice u smislu brzine i fleksibilnosti isporuke, te također mogu utjecati na marketinško djelovanje koje efektom poluge utječe na rast prodaje i profitabilnost poslovanja.

Logistika je glavna odrednica poslovne uspješnosti s obzirom na to da se bavi upravljanjem fizičkim tokom robe, informacijskim tokom te novčanim tokom, tvrde Robb et al. (2008). Informacijski tok – od potreba kupaca za outputima (prihodi) do mogućnosti dobavljača isporuke za to potrebnih inputa (eksterni rashodi) i tehnološko-intelektualnih sposobnosti (interni rashodi, bolje rečeno ulaganja) poduzeća u stvaranju dodane vrijednosti – unaprijed utvrđuje izvedivost i isplativost poslovanja. Materijalni tok, stvarno poslovanje koje slijedi, samo je preslika koja odražava već definirani informacijski tok. Financijski tok zaokružuje logistički sustav „kao odraz u zrcalu“ i pruža pokazatelje za analizu i operativno upravljanje poslovnim sustavom.

Sustavom logističkih tokova upravlja se gospodarskim sustavima u suvremenom globaliziranom okruženju dinamičnih promjena. Empirijska potvrda navedene teze je i da je privatizacija gospodarskih subjekata u tranzicijskim državama redom započinjala preuzimanjem banaka (financijski tok), zatim telekomunikacija i medija (informacijski tok), a zatim su se pojavili trgovački lanci (materijalni tok). Ostala je „proizvodnja“ za lokalne igrice. Bez upravljanja navedenim logističkim sustavom tokova nije moguće uspješno upravljati gospodarskim sustavom ni na mikro- niti na makrorazini. Države su postale „tržišne“, a poduzeća ostala „proizvodna“. Posljedice su poznate i danas aktualne.

U sadašnjem kontekstu snažne konkurencije i sve dinamičnijega i globaliziranoga gospodarstva, poduzeća trebaju razvijati logističke sustave i logističke metode upravljanja koji će omogućiti razvoj učinkovitije organizacije dinamičke optimizacije poslovanja. Ova paradigma je predmet mnogih istraživanja čiji je fokus analiziranja utvrđivanje različitih učinaka i značaja svakoga od njih za

konkurentski uspjeh poduzeća (Stock et al., 2000; Bañón i Sanchez, 2002. i Norek et al., 2007). U literaturi postoje različite empirijske studije, kao što je studija Ellingera et al. (2000), u kojima je logistika definirana kao strateški vektor u organizaciji poduzeća koji utječe na njegovu uspješnost, i to u smislu kvalitete usluge i sveukupne profitabilnosti.

Roth et al. (2008) istražili su prethodne odrednice i uspješnost niza vodećih svjetskih tvrtki te zaključili da informacijska tehnologija i sustavi logističkog upravljanja pridonose povećanju prodaje i profitabilnosti. Preciznije rečeno, informacijska i komunikacijska tehnologija omogućuje povećanje prodaje, a primjena sustava upravljanja logistikom povećanje profitabilnosti poduzeća. Chow et al. (1994), koji su se usredotočili na analizu odnosa između ciljeva, prakse, vještina i uspješnosti upravljanja u opskrbnom lancu, zaključili su da logističke aktivnosti pozitivno utječu na logističke potencijale što se tiče kvalitete i usluga, distribucije poslova i efikasnosti.

Već dugo se smatra da je efikasna primjena logistike značajno oruđe koje omogućuje poduzećima ostvariti konkurentsku superiornost (Stank i Lackey, 1997). Na primjer, Langley i Holcomb (1992) tvrde da logistika može stvoriti vrijednost kupcu povećanjem *efikasnosti, efektivnosti i diferencijacije*. Efikasnost je rezultanta unutarnjeg sklada, odnosno fleksibilnosti odvijanja logističkih tokova u skladu s promjenama okruženja, a efektivnost odraz vanjske adaptabilnosti poduzeća promjenama okruženja. U kombinaciji predstavljaju polugu i pokazatelj dinamične uspješnosti poslovanja poduzeća u promjenjivom okruženju. Diferencijacija kao sposobnost da se stvori dodana vrijednost za korisnika kroz jedinstvenost i prepoznatljivost logističke usluge ogleda se kroz inovativnost i stvaranje imidža proizvoda i poduzeća, što dodatno jača njegovu konkurentnost.

Utjecaj logističkog menadžmenta na organizacijsku efikasnost ima teorijske i praktične konotacije. Iz teorijske perspektive, nameće se zaključak kako je logistički menadžment odgovoran za snižavanje troškova u logističkom sustavu i posljedično na povećanje efikasnosti cjelokupne organizacije. Efikasnost se odnosi na organizacijsku sposobnost da se osigura željeni proizvod ili usluga po cijeni prihvatljivoj za korisnika, što implicitno uključuje potrebu logističkog upravljanja resursima i aktivnostima u cilju ograničenja troškova poduzeća. Logistički menadžment racionalizaciju ostvaruje pravilnijim planiranjem kapaciteta, višim stupnjem ekonomičnosti korištenih čimbenika u logističkom procesu, supstitucijama logističkih čimbenika, tj. fleksibilnošću, čime direktno utječe na uspješnost poslovanja cjelokupnog poduzeća (Zekić, 2000). Efikasnost se može definirati kao univerzalni oblik vrednovanja troškova sredstava bilo kojeg poduzeća, gdje je rezultat neodvojivo povezan s određenim utrošenim trudom, a u taj kontekst stavlja se i logističko upravljanje organizacijom o čemu ovisi razina pokazatelja učinkovitosti (Mircea, 2014).

Osim važnosti u unutarnjem okruženju, logistika također utječe na dinamički sklad djelovanja poduzeća s eksternim okruženjem, tj. efektivnost i profitabilnost, kako navode Mentzer et al. (2001) te Fugate et al. (2010). Sustav upravljanja logističkim aktivnostima izrastao je u dragocjeno sredstvo koje omogućuje postizanje konkurentске prednosti i povećanje uspješnosti poduzeća (Li et al., 2006). Efektivnost poslovanja postiže se optimizacijom materijalnog i informacijskog toka te skraćivanjem vremenskih ciklusa poslovnih procesa. Upravljanje materijalnim tokom reflektira se na pravovremenu isporuku sirovina, materijala, poluproizvoda i proizvoda unutar poduzeća, a obuhvaća prijevoz, manipulaciju robom, pakiranje i pohranjivanje sve s ciljem pravovremenog zadovoljenja kupca. Preduvjet upravljanja materijalnim tokom je uspostava informacijskog toka jer je on nužan za integraciju poslovnih procesa unutar poduzeća i u odnosima s eksternom okolinom, i posljedično donošenje kvalitetnih poslovnih odluka.

Vrijeme i prostor, kao temeljni logistički čimbenici, važni su vektori koji pridonose kako efikasnosti tako posebice i efektivnosti poduzeća. Sposobnost brzog odgovora zahtjevima tržišta podrazumijeva kontinuirano uvođenje menadžerskih inovacija i uvođenje novih proizvoda. Pravovremeno isporučivanje robe i usluga u recentnim uvjetima je nužno kako bi poduzeća zadržala i povećala tržišni udio i konkurentsku sposobnost.

Logistika dobiva sve važniju ulogu u svakodnevnom poslovanju i postaje glavni čimbenik diferencijacije na tržištu, kako navode Bowersox et al. (2002) te Gunaseakaran i Ngail (2003). U sadašnjoj konkurentskoj okolini s jedne strane postoji snažan pritisak u smislu pojačane diferencijacije proizvoda i usluga, a s druge strane na čimbenike oblikovanja cijene koji dopuštaju njezino smanjenje. Kako navode Melnyk et al. (2009), logistika kao strateško oruđe odnosno oruđe stvaranja dodane vrijednosti omogućuje upravljanje tim aspektima kao sustavom.

#### **4 Perspektiva logističkog koncepta menadžmenta**

Logistika se, dakle, sve više percipira kao znanost budućnosti, čiji će predmet proučavanja biti optimalno dimenzioniranje i korelacija informacijskih i robnih tokova s ciljem omogućavanja stalne prilagodbe poduzeća okvirnim uvjetima tržišnoga gospodarstva. Slijedom toga, logistika sve više u praksi preuzima odlučujuće aspekte upravljanja, dok znanstvene spoznaje, u situacijama kada proizvod mora biti u pravo vrijeme u svakoj točki proizvodnog i distribucijskog lanca, potkrepljuju sliku moderne logistike. Za mnoge od nas predstojeće razdoblje će „...u velikoj mjeri biti mjerilo uspona logistike, jer stručnjaci smatraju logistiku bitnim uvjetom konkurentnosti u sadašnjim ekonomskim uvjetima, ... menadžerskim instrumentom, tehnologijom sinteze u svrhu koordiniranja zadataka opskrbe, izrade, industrijske administracije i poslijeprodajne mobilizacije“ (Mircea, 1994).

Osnovno načelo logistike da se optimizacija poslovanja poduzeća kao sustava ne postiže zasebnim mehanicističkim optimizacijama podsustava, nego sustavskim podoptimizacijama podsustava, iz temelja mijenja paradigmu upravljanja suvremenim poduzećem. Sinergizam kao osnova postojanja svake ekonomske organizacije usmjerava pozornost na stohastičke logističke modele simulacija za uspješno upravljanje suvremenim poduzećem kao sustavom suprasustava okoline. Umjesto determinizma, vjerojatnost i rizik postaju kontekst djelovanja suvremenog poduzeća. Umjesto reda, kaos postaje područje uspjeha. Prostor i vrijeme postaju novi čimbenici uspjeha. Tradicionalno upravljanje usmjereno na stvaranje vrijednosti s fokusom na proizvodnju zakonito vodi poduzeće u neuspjeh. Logistički fokus na ljude (intelektualni kapital) i tokove (proces) te, koordinativnim mehanizmima, holistički pristup poduzeću kao socio-ekonomskom sustavu okoline stvara pretpostavke za uspješnost suvremenog poduzeća. Logistički koncept menadžmenta je praktična primjena teorije sustava u upravljanju poduzećem i pretpostavka jačanja njegove konkurentnosti. S te točke gledišta, logistički stručnjak postaje dirigent odnosno načelnik glavnog stožera (Rodica, 1994).

John Gattorna, koji se smatra svjetskim autoritetom na području logistike, smatra da je pogreška povezati logistiku s distribucijom gotovih proizvoda, odnosno samo s posljednjom fazom proizvodnje. Takvo gledište ne uzima u obzir ulogu koju logistika ima u upravljanju unutarnjim tokovima sirovina, podjedinica, licenci, dijelova i pakiranja. Ti tokovi praćeni su protokom informacija u oba smjera, a koji predstavljaju operativni okvir logističke funkcije i zbog toga se logistički menadžer smatra jedinom osobom u tvrtki koja je zadužena za upravljanje svim tokovima informacija i materijala, počevši od dizajna proizvoda do njegove potrošnje, uzimajući u obzir interakcije među tim tokovima, što logističkom stručnjaku daje mogućnost da procijeni koje su sposobnosti tvrtke da zadovolji očekivanja (Gattorna, 1999).

Mnoge organizacije već su u svojim organigramima predvidjele istaknuto mjesto za logističku funkciju, a sve više njih prepoznaje logistiku kao stratešku menadžersku funkciju čiji je zadatak sinkroniziranje proizvoda, mjesta i vremena s ciljem postizanja sveukupne optimizacije aktivnosti koje osiguravaju kontinuiranu uspješnost poduzeća. Logističkim anticipativnim – mrežnim upravljanjem osigurava se sustavski pristup uspješnosti uspostavljanjem sustava pokazatelja za vrednovanje potencijala uspjeha, efikasnosti procesa stvaranja dodane vrijednosti, kaskadnog sustava ciljeva svih interesno-utjecajnih skupina poduzeća te varijabli fleksibilnosti i adaptabilnosti promjenama. Budući da je organizacija poduzeća zamišljena kao jedinstvena akcija dviju osnovnih strukturnih komponenti: logistike i proizvodnje, smatra se da sustav pokazatelja učinkovitosti organizacije treba strukturirati prema pokazateljima učinkovitosti logistike i pokazateljima učinkovitosti proizvodnje (kao osnovne



djelatnosti), na temelju kojih se trebaju definirati opći pokazatelji uspješnosti poduzeća s obzirom na to da postojeći okviri ne daju jedinstveni pristup pokazateljima uspješnosti (Mircea, 2014). Sustavan model pokazatelja logističkog koncepta menadžmenta pokazuje kompatibilnost ciljeva svih interesno-utjecajnih skupina poduzeća (kupaca, države, radnika, vlasnika...) te presudnu ulogu intelektualnog kapitala u stvaranju dodane vrijednosti poduzeća. To možda i jest razlog segmentiranog prihvaćanja ovoga koncepta s obzirom na to da bi njegova cjelovita primjena dovela do temeljitog restrukturiranja sustava raspodjele dohodaka i sustava društvene moći. Započeta digitalna transformacija gospodarstva sve više će jačati pritisak za cjelovitu primjenu logističkog koncepta menadžmenta i posljedično promjenu razvojne paradigme gospodarstva i društva u cjelini.

## **5 Zaključak**

Poslovanje poduzeća rezultira uspješnošću kada ostvaruje dinamički sklad djelovanja s promjenama (potreba) utjecajne okoline. Relativno stabilna okolina do kraja prošlog stoljeća usmjeravala je upravljački fokus na procese kvalitativne transformacije (proizvodnje) kako bi se zadovoljile potrebe (identificirani zahtjevi) kupaca poslovnim modelom koji rezultira profitabilnim poslovanjem poduzeća. Sve dinamičnije promjene sveukupne okoline poduzeća od kraja prošlog stoljeća rezultirale su i dinamičnim promjenama preferencija (neidentificirani zahtjevi) kupaca, a time i nemogućnošću postizanja dinamičkog sklada djelovanja poduzeća s promjenama okoline orijentacijom na učinkovitost procesa kvalitativne transformacije – proizvodnje. Povremene neusklađenosti, koje su zakonitost tradicionalnog modela upravljanja, rezultiraju smanjenom efikasnosti i efektivnosti poslovanja, tj. uspješnosti poslovanja poduzeća u recentnom globaliziranom dinamičnom okruženju. Logistika kao funkcija koja je u stalnom procesnom kontaktu s ulaznom i izlaznom okolinom te svim poslovnim podsustavima poduzeća, usmjerena na tokove prostorno-vremenske transformacije od izvora inputa kroz kvalitativne transformacijske procese poduzeća do krajnjeg korisnika outputa i ciljeve poduzeća kao sustava, jednostavno se nameće kao fokusno područje upravljanja suvremenim poduzećem. Logistički koncept menadžmenta s holističkim pristupom poduzeću kao socio-ekonomskom sustavu suprasustava okoline i dinamici usmjerenoj na tokove u poduzeću i u odnosima s okolinom omogućuje upravljanje kontinuiranim ostvarivanjem uravnoteženog sustava ciljeva svih interesno-utjecajnih skupina poduzeća, odnosno dinamičko usklađivanje poslovanja poduzeća s promjenama utjecajne okoline i posljedično dinamičku optimizaciju njegovih poslovnih rezultata.

### ***Literatura:***

Bañón, A. R., Sánchez, A. (2002). Factores Explicativos del Éxito Competitivo, Un Estudio Empírico en la PYME, *Revista Cuadernos de Gestión* 2, 49-63.

Baumol, W. J. (1967). Macroeconomics of unbalanced growth: The anatomy of urban crisis, *American Economic Review* 57, 415-426.

Bowersox, D. J. et al. (2002). Supply Chain Logistics Management [Electronic version], McGrawHill, New York.

BTRE (2001). Logistics in Australia: A Preliminary Analysis. Bureau of Transport and Regional Economics, Canberra.

Chow, G. et al. (1994). Logistics performance: definition and measurement. *International journal of physical distribution & logistics management*, 24 (1), 17-28.

Council of Logistic Management 1991: Definition of logistics.

- Ellinger et al. (2000). The Relationship between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U. S. Manufacturing Firms: an Empirical Study, *Journal of Business Logistics*, 21 (1).
- Fugate, B. S. et al. (2010). Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation, *Journal of Business Logistics*, 31: 43-61.
- Gattorna, J. (1999). Managementul logisticii și distribuției, Editura Teora, București, 17-26.
- Green, K. W. et al. (2008). The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context, *Supply Chain Management: An International Journal*, 13.
- Gunasekaran, A., Ngai, E. W. T. (2003). The successful management of a small logistics company, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33 (9), 825-842.
- Hai, S., Yirong S. (2002). An Approach Towards Overall Supply Chain Efficiency, Master Thesis.
- Langley, C. J., Holcomb, M. C. (1992). Creating Logistics Customer Value, *Journal of Business Logistics*, 13, 1-27.
- Lanz, R., Maurer, A. (2015). Services and global value chains – some evidence on servicification of manufacturing and services networks, WTO Working Paper ERSD-2015-03.
- Larson et al. (2007). Perspectives on logistics vs. SCM: A survey of SCM professionals, *Journal of Business Logistics*, 28 (1) 1-24.
- Li, S. et al. (2006). The impact of supplychain management practices on competitive advantage and organizational performance, *Omega*, 107-124.
- Manrodt, K., Davis, F. (1993). The Evolution to Service Response Logistics, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23 (3).
- Melnyk, S. A. et al. (2009). Mapping the future of supply chain management: A Delphi study, *International Journal of Production Research* 47, 4629, 4653.
- Mentzer, J. T. et al. (2001). What is supply chain management, in Mentzer, J. T. (Ed.), *Supply Chain Management*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1-25.
- Mircea, U. (2014). Logistics, Management and Efficiency, *Revista Română de Statistică*, 1.
- Norek, C. D. et al. (2007). SMB? You Can Transform our Supply Chain, *Too. Supply Chain Management Review*, 11, 32-38.
- Novack, R., Langley, J. Jr., Lloyd, M. R. (1995), *Creating Logistics Value*, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Robb, D. et. al. (2008). Supply chain and operations practice and performance in Chinese furniture manufacturing, *International Journal of Production Economics*, 112, 683-699.
- Rodica, C. (1994). Logistica – factor de stimulare a întreprinderii, articol, *Tribuna Economică*, 2.
- Roth, A. et al. (2008). Unraveling the food Supply Chain: Strategic insights and the 2007 recalls, *Journal of Supply Chain Management* no, 44 (1), 22-39.

Stank, T. P., Lackey, C. W. Jr. (1997). Enhancing performance through logistical capabilities in Mexican maquiladora firms, *Journal of Business Logistics*, 18 (1), 91-123.

Stock, G. N. et al. (2000). Enterprise Logistics and Supply Chain Structure: The Role of Fit, *Journal of Operations Management*, 18, 531-547.

Timmer, C. P., Akkus, S. (2008). The Structural Transformation as a Pathway out of Poverty: Analytics, Empirics and Politics. Washington, DC: Center for Global Development.

Zekić, Z. (2000). Logistički menadžment, Glosa, Rijeka.