

POSLOVNA LOGISTIKA I ORGANIZACIJA SUVREMENOG POMORSKOG PODUZEĆA

Business Logistics and Organization of Modern Shipping Company

UDK 656.61:338.47
Pregledni članak
Review

Sažetak

U sadašnjoj krizi pomorskog brodarstva, osobito u južnoslavenskim državama, potreban je prijelaz na suvremenu organizaciju i menadžment, temeljene na logističkom konceptu. Strategiji pomorskog poduzeća i logističkoj organizaciji u 21. stoljeću u ovom se radu posvećuje posebna pozornost. Zato se istražuju funkcijske veze između organizacijske strukture i logističke infrastrukture u suvremenom pomorskom (brodarskom) poduzeću.

Ključne riječi: pomorsko poduzeće, logistička organizacija, strategija, funkcijske veze, 21. stoljeće

Summary

Transition to modern organization and management, based on logistic concept is necessary in the current maritime crisis, especially in the South- Slovenian countries. Maritime company strategies and logistic organization in the twenty-first century are paid a great attention to in this paper. Therefore, we examine functional connections between organization structure and logistic infrastructure in contemporary maritime (shipping) company.

Key words: maritime company, logistic organization, strategy, functional connections, the twenty-first century.

1. Uvod

Introduction

Suvremeno poduzeće dinamički je i stohastički poslovni sustav, organizam koji stvara novu vrijednost, a time i standard zaposlenim ljudima, njihovim obiteljima i širem okruženju. Ova se konstatacija napose odnosi na pomorsko (brodarsko) poduzeće i na cjelokupnu prometnu sferu gospodarstva, koja je najviše izložena turbulentnim promjenama u nestabilnom okruženju 21. stoljeća.

Internacionalizacija, liberalizacija i globalizacija tržišta, uz stalne promjene vrijednosti, te rastuće zasićenje i golemu konkurenciju, zahtijevaju u 21. stoljeću promjenu postojeće poslovne filozofije i oblikovanje nove poslovne, organizacijsko-logističke i marketinško-upravljačke koncepcije. U pomorskom poduzeću takva koncepcija rezultirala bi usmjeravanjem poslovanja od posve ekonomsko-materijalnog prema marketinško-socijalnom i ekološkom, gdje bi ljudski potencijali bili na prvome mjestu.

Pri tome bi logistička organizacija pomorskog poduzeća, temeljem marketinga i menadžmenta, usmjeravala kretanje materijalnih i ljudskih resursa prema harmoniji profita, društvenih vrijednosti i što trajnijih koristi za opće dobro. To je nadasve važno za tranzicijske južnoslavenske zemlje, u kojima je pomorsko brodarstvo u golemoj krizi, ili se pak postupno sporo oporavlja od doživljenog kraha tijekom devedesetih godina. Poradi toga je solidna logistička organizacija – temeljena na marketingu, upravljačkoj (menadžerskoj) i informacijskoj podlozi – pouzdano jamstvo za dugoročniji uspjeh.

* dr. sc. Dušan Perović, Fakultet za pomorstvo, Kotor, Univerzitet Crne Gore

** dr. sc. Mladen Vukčević, Fakultet za pomorstvo, Kotor, Univerzitet Crne Gore

*** mr. sc. Dragan Milošević, Fakultet za pomorstvo, Kotor, Univerzitet Crne Gore

2. Strategija pomorskog poduzeća i njegova organizacija

Strategy of a shipping company and its organization

Strategiju danas treba shvaćati kao teoriju i praksu usmjeravanja poslovne i razvojne politike poduzeća, pa i izvanprivrednih djelatnosti. Ona znači kreiranje i ostvarivanje takve politike koja se temelji na planiranju svih relevantnih čimbenika utjecajnih za razvoj i mjesto vlastitog poduzeća (ustanove, organizacije ili političke zajednice) u budućnosti. Stoga poduzeće – napose u sferi prometa i, još uže, prijevoza tereta i putnika – strategijom stvara osnovne i dugoročne pretpostavke za poslovni uspjeh, profit i za stabilno mjesto na specifičnom tržištu.

Tako Buble i dr. naglašava da je strategija svojevrsni odgovor poduzeća na realne vrijednosti na suvremenom tržištu i u okruženju poduzeća [1; 23], dok Bošković i Vukčević ističu društvenu odgovornost poduzeća, etiku menadžmenta i radnih ljudi poduzeća, eko i socio-odgovornost – napose u eri kriza, nestabilnog poslovanja i turbulentnih promjena u poslovanju u uvjetima globalizacije tržišta [2; 179-216]. Poduzeća u prometnoj sferi gospodarstva još su prije 1-2 desetljeća shvatila što znači nestabilnost u poslovanju i stjecanju profita, ekonomska kriza na specifičnim tržištima prijevoza tereta, te postupno propadanje. Nedostatak odgovarajućih poslovnih i specifičnih strategija, te neučinkovitost menadžmenta značajno su pridonijeli porastu tih kriza.

Strategija zahtijeva da se jasno odrede ciljevi. Oni pak služe za bolje uviđanje budućnosti i vlastitog mjesta u njoj, za izbjegavanje stihijnosti u poslovanju i što racionalnije iskorištavanje resursa – ljudskih, materijalnih i financijskih [3; 186-242]. Ciljevima u pomorskom poduzeću žele se akceptirati promjene uvjeta poslovanja, ali i pozitivni učinci u odnosu na krizno stanje. Poradi toga ciljevi trebaju imati: prvo - ekonomski karakter, drugo - društveni karakter, treće - stabilnosno-sigurnosni karakter i četvrto - ekološki karakter.

Strategije u prometnim, osobito u brodarskim poduzećima, mogu imati tri razine: 1) funkcijsku, 2) korporacijsku i 3) divizijsku strategiju. Funkcijska zahtijeva povećanu učinkovitost raspoloživih resursa, kako bi se same funkcije poduzeća što bolje uklopile u ostvarivanje korporacijskih ciljeva. Korporacijska strategija ima za svrhu ostvarivanje osnovnih ciljeva poduzeća (npr. koja vrsta ili tip brodova, treba li razvijati linijsku, trampersku ili tankersku plovidbu, za koju se vrstu tereta specijalizirati u prijevozu morem: tekući, generalni ili rasuti, treba li investirati u novu flotu ili popravljati postojeću) i utvrđivanje načina kako da se povećaju efikasnost i rezultati poslovanja. Divizijska strategija [2; 86-89] je usmjerena na pojedinačne organizacijske cjeline, kako bi se unaprijedila konkurentnost pojedinih proizvoda (broda - flote, profitnog centra - sektora, vrste plovidbe,...) kojima konkretna divizijska cjelina brodarskog poduzeća sudjeluje na prijevoznom tržištu.

Očito je da su sve ove tri strategije međusobno isprepletene i povezane, s tim da među njima treba uspostaviti tzv. hijerarhiju strategija. Ona pak znači mogućnost optimalnog izbora navedenih strategija, pa i podstrategija poduzeća, na tri različite razine operativnosti ili operacijskog djelovanja [4; 128-140]. To znači da u praksi strategija više razine (*top strategy*) određuje prostor djelovanja srednjoj razini (*tactic strategy*) i nižoj razini (*operating strategy*). Brodarska pomorska poduzeća razvijaju sve tri razine strategija, s naglaskom na korporacijsku strategiju.

Poslovne strategije u brodarskom pomorskom poduzeću sadržavaju mnoge podstrategije, koje služe za definiranje konkurentskih prednosti samog poduzeća na specifičnom prijevoznom tržištu. Diferencijacija proizvoda-usluga na tržištu i trajno snižavanje troškova – optimalan je način za dugoročno postizanje konkurentskog prestiža. To opet zahtijeva diferencijaciju proizvoda-usluga po kvaliteti usluge i nižoj cijeni prijevoza tereta i putnika (tzv. vozarinskoj cijeni), tj. fokusiranje na odgovarajući tržišni segment. Dakle, diferencijacija usluge i fokusiranje određenog tržišnog segmenta bile bi dvije specifične podstrategije (poslovne strategije) u brodarskom pomorskom poduzeću 21. stoljeća. S tim u vezi je definiranje ciljeva, misije i vizije pomorskog poduzeća. Sve to pridonosi definiranju optimalne poslovne i razvojne politike pomorskog poduzeća – bez koje nema niti operacionalizacije strategija, a time ni ostvarivanja postavljenih ciljeva.

Ako se na poduzeće gleda kao na specifičan živi organizam, on prolazi kroz fazu rođenja ili osnivanja, fazu rasta ili razvoja, te starenja ili slabljenja i, na koncu, umire ili prestaje djelovati. Poradi toga poduzeće treba imati svoje ustrojstvo ili uređenje – što se pak postiže organizacijskom strukturom, sveukupnošću veza i odnosa. Struktura je svojevrsni rezultat cilja i adekvatnih strategija kojima pomorsko, kao i bilo koje drugo poduzeće, želi ostvariti njima definirane ciljeve. Organizacijska struktura pomorskom poduzeću treba omogućiti:

- da smanji ili posve ukloni vanjsku i unutarnju neizvjesnost,
- da bude sposobno za obavljanje različitih aktivnosti, pri čemu se mora odvijati uspješna koordinacija unutar poduzeća,
- da samo poduzeće bude sposobno permanentno se prilagođivati okruženju, a to znači pozitivnim i negativnim utjecajima okoline.

Pomorskom poduzeću organizacijska struktura treba omogućiti što stabilnije poslovanje, optimalno korištenje ukupnim raspoloživim resursima i promptno reagiranje na sve utjecaje iz okruženja. Izgradnja takve organizacijske strukture morala bi osigurati pomorskom poduzeću specijalizaciju u proizvodnji prijevoznih (brodarskih) usluga, te maksimalnu racionalizaciju i konstantno snižavanje troškova poslovanja. Stoga teoretičari i pragmatičari s pravom ističu da je uspostavljanje ravnoteže između stabilnosti poduzeća i njegove prilagodljivosti okruženju i turbulentnim promjenama na tržištu (napose na prijevoznom pomorskom tržištu i tržištu

brodskog prostora) – jedan od temeljnih ciljeva pri strukturiranju svakog poduzeća u 21. stoljeću.

Budući da se organizacijska struktura oblikuje s pomoću njezinih sastavnih elemenata, važna je spoznaja načina na koji su oni međusobno povezani. No, ovdje nas, prije svega, zanima logistička organizacija suvremenoga pomorskog poduzeća.

3. Logistička organizacija pomorskog poduzeća u 21. stoljeću

Logistics organization of a shipping company of the twenty-first century

Poslovna logistika, kao nova interdisciplinarna i multidisciplinarna znanost, dobiva sve više na važnosti [5; 128]. Ujedno, ona je i aktivnost koja obuhvaća djelatnosti nužne za pripremu i realizaciju prostorne i vremenske transformacije roba, energije, znanja i informacija – kako bi se na tržištu pravodobno našli traženi proizvodi i usluge. Segetlija ističe da je logistika „višeznačan pojam“, kao što je i samo podrijetlo riječi „logistika“ različito - da ne rečemo - višeznačno: „zamisliv“, „proračunat“ i „zbrinut“ [6; 9].

Da bi svoju „svestranost“ u teoriji i praksi ostvarila, logistika kao znanost i gospodarska praksa primjenjuje zakonitosti planiranja-projektiranja, organiziranja, upravljanja i kontrole tokova materijala, energije, ljudi, znanja i informacija u širim i užim sustavima.

Zato je toliko bliska menadžmentu i organizaciji; štoviše, neodvojiva je od njih. U prometnoj sferi, a napose u pomorskom brodarstvu, to je još naglašenije. U suvremenome pomorskom poduzeću logistika mora ujediniti stvaranje svrsishodne infrastrukture kojom bi čitav sustav opskrbe bio u službi vođenja poslovne organizacije. To pak znači da osim nabave, transporta, distribucije robe, skladištenja i vođenja zaliha ona obuhvaća još: financijsko poslovanje, računovodstvo, kontrolu i reviziju, istraživanje i razvoj, plan i analizu, upravljanje ljudskim potencijalima i tokom informacija. Sve to zahtijeva mnogostručnost ciljeva, aktivnosti i znanja u općoj koordinaciji.

Dragutin Sremac još je početkom osamdesetih godina isticao da se logistički sustav sastoji od više međusobno i logično povezanih elemenata [7; 3], a to su: 1) transport, 2) skladištenje, 3) zalihe, 4) distribucija, 5) manipulacija, 6) čimbenik čovjek, 7) informacijski sustav i 8) integracije. Prema La Londeu, Grabneru i Robesenu, koncept poslovne logistike osigurava „posvemašnju integraciju distribucijskog sustava“ [8; V], obuhvaćajući čak 16 međusobno povezanih aktivnosti, počevši od lokacije tvornice i skladišta pa sve do distribucijskog programa prodavalaca (prema Medveščeku).

Američki teoretičar A. P. Reichert najznačajnije logističke čimbenike uspješnosti poslovanja suvremenog poduzeća razvrstava na unutarnje i vanjske, koji, povezani u sustav, omogućuju učinkovito upravljanje poduzećem s pomoću odgovarajućeg stohastičkog modela [9; 42] koji odgovara dinamičnoj prirodi pomorskog poduzeća.

Pomorsko poduzeće - njegov menadžment, stručnjaci i radnici u 21. stoljeću trebaju organizirati kao fleksibilan i adaptabilan sustav upravo na logističkim načelima, tj. elementima. Takvo poduzeće kao interne logističke elemente mora postaviti i potom dinamički optimalizirati: logističke strateške ciljeve, logističku transportnu (pomorsko-prijevoznu) tehnologiju, logističku organizacijsko-menadžersku kulturu, logističke ljudske potencijale i logistički informacijsko-komunikacijski sustav. Međutim, bez eksternih logističkih elemenata - koji predstavljaju uže i šire okruženje – pomorsko poduzeće neće se odgovarajuće adaptirati nestabilnim uvjetima turbulentnog okruženja.

Ti eksterni elementi bili bi: ekonomski, vojno-sigurnosni, sociološko-kulturološki, pravno-institucijski i znanstveno-tehnološki. Oni se danas tako mijenjaju da ih poduzeće mora konstantno pratiti.

Za pomorsko je poduzeće važno da odabere metode upravljanja logističkim sustavom u poslovnom i razvojnom smislu unaprjeđenja poduzetničke kulture. Najsvrsishodnije metode logističkog upravljanja ovdje bi bile:

- 1) upravljanje s pomoću ciljeva koji su temelj za planiranje i upravljanje,
- 2) anticipativno upravljanje koje se temelji na strategiji budućnosti,
- 3) upravljanje na temelju iznimaka i selekcije informacija unutar tvrtke,
- 4) mrežno-logističko upravljanje koje zahtijeva timski rad, znanje i kolanje informacija na svim razinama, radi donošenja odgovarajućih odluka.

Budući da je organiziranje proces raspoređivanja poslova i zadataka, dužnosti i napora zaposlenih u ostvarivanju ciljeva poduzeća, menadžment je poduzeća zadužen da na optimalan način strukturira organizaciju. To je složen i zahtjevan posao jer se poduzeće tijekom vremena razvija ili zapada u krize – što je obilježje suvremenog pomorskog i uopće prometnog poduzeća. Poradi toga je pomorsko poduzeće prisiljeno mijenjati svoju organizacijsku strukturu tijekom vremena rasta – stagnacije - pada. Tako se raščlanjivanjem zadataka u poduzeću, formiranjem užih i širih organizacijskih jedinica bavi menadžment poduzeća, u suradnji s unutarnjim i vanjskim ekspertima. Menadžmentu pomorskog poduzeća je dužnost da odabere takvu organizacijsku strukturu koja će najbolje odgovarati dinamičnom i turbulentnom okruženju 21. stoljeća.

Promatrajući s logističkoga gledišta, pomorsko se poduzeće može odlučiti za neku od šest organizacijskih struktura: funkcijsku, multidjelnu, proizvodnu, zemljopisnu, te strukturu poslovnih jedinica i matričnu strukturu – kako ih je sistematizirao Wright [9; 36-48]. Koja je od njih najprimjerenija pomorstvu?

Funkcijska je struktura prilično jednostavna za primjenu, a temelji se na funkcijama unutar poduzeća. Manjim pomorskim poduzećima i onima srednje veličine odgovara ovakva struktura jer ona potiče specijalizaciju po pojedinim funkcijama, olakšava planiranje i

organizaciju poslova po sektorima - profitnim centrima i omogućuje nadzor zaposlenih. Međutim, ona sobom ne nosi potenciranje odgovornosti na pojedinim razinama (za profit ili gubitke) jer poslovi nisu organizirani po proizvodno-uslužnom programu (vrsti plovidbe kod brodara) i zemljopisnim područjima (Mediteran, sjeverna Europa, Baltik, Amerika, Pacifik - Daleki istok,...). Zato nije preporučljiva za krupnije pomorske kompanije. Uz to, niti suradnja između funkcija nije na visokoj razini, pa ni između funkcijskih jedinica (sektora), zatim slabo je komuniciranje, a motivacija je ograničena.

Multidjeljna organizacijska struktura pogoduje velikim pomorskim kompanijama jer svojim višestrukim prijevoznim (proizvodno-uslužnim) linijama može formirati organizaciju u više sektora-odjela i služba, tako da svaki sektor-odjel odgovara za više prijevoznih područja. Time je olakšan kontinuirani rad poduzeća, bolja je suradnja sektora-odjela koji imaju svoje menadžere, koji opet formiraju menadžerski tim kompanije – pa je informiranje i donošenje odluka bolje. Autoritet je delegiran od vrha prema dolje, a odgovornost za uspjehe ili pak neuspjehe lakše se može pratiti i vrjednovati na svakoj razini organizacije. No, ova organizacijska struktura može dovesti do rivaliteta među centrima-sektorima, što negativno utječe na upravljanje resursima čitave kompanije. Otežana je raspodjela neizravnih troškova poduzeća kroz centre--sektore ili odjele, a teško se formira zajednička cijena koštanja (CK) proizvodno-prijevozne usluge kompanije ako se sastoji od pojedinačnih CK-usluga po centrima-sektorima. Ipak, preporučuje se za srednje a osobito za veće pomorske (prometne) tvrtke.

Proizvodna (produktna) struktura više odgovara proizvodno-industrijskim negoli prometno-uslužnim poduzećima jer se usmjerava na pojedine kategorije proizvoda poduzeća (proizvod A, proizvod B, proizvod C,...), koji se formiraju u proizvodne linije. Svaki proizvodni odjel posjeduje prodaju (marketing), razvoj-plan-analizu i financije. Kada se žele centralizirati financije odjela na razini poduzeća i smanjivati troškovi, znade dolaziti do protivljenja samih odjela. Samostalnost odjela šteti jedinstvu tvrtke.

Zemljopisna organizacija poduzeća izvanredno pogoduje pomorskim (posebno većim) brodarskim kompanijama. Time je marketinški i logistički aspekt zadovoljen jer se udovoljava korisnicima usluga, a sama organizacija poslova i zadataka je povezana u logično-logistički redoslijed. Na čelu kompanije je predsjednik i štab-stožer kompanije, a sektori-odjeli, tj. profitni centri su zemljopisno organizirani (sjeverna Europa, Sredozemlje, Rusija, Sjeverna Amerika - Gulf, Pacifik - Daleki istok).

Ovakva struktura daje dobre financijske rezultate, preglednost poslovanja, jača odgovornost i hijerarhijsko zalaganje pojedinaca, jača konkurentnost poduzeća, marketing i njegov imidž uopće. Kao nedostaci nazočni su: veliki broj osoblja, porast troškova i slabljenje koordinacije unutar poduzeća – što slabi kompaniju kao cjelinu. Međutim, uz stručan i vrijedan menadžment ti se nedostaci uspješno prevladavaju.

Organizacijska struktura strateških poslovnih jedinica zahtijeva da se postojeće proizvodne linije grupiraju u sektore-odjele, a ovi opet u profitne centre, kao svojevrsne strateške poslovne jedinice (skraćeno SPJ, ili engl. *SBU - Strategic Business Unit*). Vrlo je pogodna za iznimno velika poduzeća, korporacije i konglomerate koji u svojem sastavu imaju i brodarske kompanije. Na čelu im je glavna uprava, a ispod nje su predsjednici pojedinih centara - SPJ (SBU 1, SBU 2, SBU 3,...). Time je smanjena kontrola glavne uprave, te je prenesena na SPJ-SBU, suradnja između pojedinih centara i odjela je bolja, premda je rivalstvo pojačano, dok su analize poslovanja znatno otežane.

Matrična organizacijska struktura posjeduje dvostruki zapovjedni lanac. U njezinoj su strukturi i funkcijski direktori i direktori profitnih centara, zaduženi za pojedinačne projekte poduzeća. Kao takva ona je kombinacija funkcijske i proizvodne strukture poduzeća, s dvostrukim sustavom naređivanja (direktor projekta i direktor centra-odjela). Zbog postojanja matrice proizvoda-funkcije, zatim matrice proizvoda-regije i multidimenzijske matrice, komplicirana je za praksu prometnih i pomorskih poduzeća (dvije vrste menadžera – resursni i poslovni) jer se isprepleću funkcije, nadležnosti i zadaci. Zbog toga može postati problematična, a ne samo učinkovita. Ipak, troškovno je vrlo isplativa jer se po projektima vodi evidencija i štednja, prilagodljiva je tržištu i zaposlenima, napose stručnjacima i menadžerima u njihovu usavršavanju. Međutim, nosi sobom stresove zaposlenih, konflikte unutar same organizacije i porast administrativnosti.

4. Funkcijske veze između organizacijske strukture i logističke infrastrukture u pomorskom (brodarskom) poduzeću

Functional links between organization structure and logistics infrastructure in a shipping company

U suvremenom poduzeću očekuje se od organizacijske strukture da osigura koordinaciju djelatnosti i aktivnosti poduzeća, ali i optimalnu provjeru i nadzor nad akcijama njezinih članova. No, teško je uskladiti različite interese, načine rada, stilove unutar same organizacije (tvrtke, kompanije), te formalne postavke pretočiti u one bitne (Vukčević).

Funkcijske veze između organizacijske strukture, strategije poduzeća, njegove poslovne politike i logističke infrastrukture postoje premda se mijenjaju u vremenu i turbulentnom okruženju. Zato se i organizacijska struktura pomorskog poduzeća mora mijenjati i prilagođivati zahtjevima tržišta (porast ili pad potražnje za brodskim prostorom i prijevoznim pomorskim uslugama, pad ili porast vozarina, potražnja za sofisticiranim i kombiniranim brodovima,...) i okruženja (stabilno, nestabilno). Time se moraju mijenjati i same strategije, kako bi na nov, optimalan način pridonijele ostvarivanju ciljeva. Istodobno, menadžment poduzeća mora se u novonastaloj situaciji organizirati, razvijati i evoluirati, opet u skladu s ciljevima poduzeća i sa stanjem u okruženju.

Buble ističe dva načina, tj. pristupa usklađivanju odnosa između strategije poduzeća i organizacijske strukture [1; 308]. Dok je prvi pristup Chandlerov, drugi je pak „pristup njegovih nasljednika“. Tako Chandlerov ističe kretanje proizvodnje od jednog proizvoda preko tzv. vertikalne organizacije prema diverzifikaciji proizvodnog programa. Na taj se način organizacijska struktura razvija „od organske prema mehaničkoj strukturi“. Promjene organizacijske strukture reflektiraju se tako što strategija određuje elemente i funkcionalna obilježja same strukture poduzeća. Ipak, ona podrazumijeva postavljanje ciljeva, mjera i akcija za njihovo ostvarenje i raspored svih resursa. Struktura obuhvaća linije autoriteta, informacijske kanale, komunikacijske odnose.

Mintzberg i drugi sljedbenici - nasljednici teoretičara Chandlera, nastavili su istraživanja veza i odnosa između strategije poduzeća i njegove strukture. Posebno ovdje naglašavaju važnost triju dimenzija: inovacija, imitacija i smanjivanja troškova. Mišljenja su da strategija može nesmetano pratiti organizacijsku strukturu poduzeća, a obje se uspješno i s lakoćom prilagođuju utjecaju vremena i mode. To znači da suvremeno pomorsko poduzeće treba razvijati odgovarajuću adaptabilnu strategiju kako bi ostvarilo prije postavljene ciljeve i izgradilo optimalnu organizacijsku strukturu. Da bi se prilagodile turbulentnom okruženju 21. stoljeća, strategija i struktura moraju se temeljiti na planiranju, logističkim načelima, informacijskom i komunikacijskom sustavu, ali i na realnoj provjeri rezultata poslovanja i na zalaganju zaposlenih, te na vrjednovanju doprinosa pojedinca [2; 242-249]. Jer, bez navedenog nema značajnijeg progressa u gospodarstvu.

Suvremeni logistički sustav u pomorskom brodarskom poduzeću mora integrirati sve proizvodno-uslužne procese i podsustave poduzeća (nabavu, prodaju-marketing, razvoj i unaprjeđenje, financije, plan i analizu,...) u tzv. ciljno orijentiranu cjelinu. Kako je logistika „znanost u primijenjoj praksi“ [10; 232], primjena ovog koncepta u prometnom, napose pomorskom, poduzeću osigurava potpunu integraciju distribucijskog sustava [11; 147-185]. Ono što je nužno uspostaviti u 21. stoljeću jest širenje logističke odgovornosti i logističke svijesti na čitav proizvodni – ovdje proizvodno-uslužni – proces. Usluge prijevoza pružene korisniku trebaju se temeljiti na tzv. marketinškoj logistici, što bi povećalo efikasnost i brzinu usluge, te razinu njezine kvalitete. To je posebice važno za međunarodni multimodalni transport, u kojem je pomorski prijevoznik jedna od glavnih karika složenoga multimodalnog lanca (Vukčević).

5. Umjesto zaključka

Instead of conclusion

U uslužnim djelatnostima čovjek je, bez dvojbe, najvažniji čimbenik za uspješnost poduzeća. Znanje, informacije, intuicija i iskustvo, te suvremena tehnologija temeljem tzv. logističkog koncepta povezuju se u jedinstveni poslovni sustav 21. stoljeća.

Činjenica je da i do 90 % vremena cirkuliranja kapitala u proizvodnji roba i usluga – a to znači u procesu reprodukcije – otpada na logističke procese.

Strategija poduzeća i logistički koncept u prometnom (pomorskom) poduzeću doista su kompatibilni i nadopunjuju se, počevši od ciljeva, vođenja politike i razvoja tvrtke (kompanije). Organizacijska struktura poduzeća i logistika još su više povezani pri realizaciji ciljeva poduzeća, njegova razvoja i rasta. Menadžment mora od toga poći u 21. stoljeću, pa će manje ovisiti o krizama na nestabilnom pomorskom prijevoznom tržištu, a svoje poslovanje i upravljanje adekvatno će stabilizirati.

Logistika će ubuduće biti taj čimbenik koji će definirati strategiju prometne (pomorske) kompanije, oblikovati njezinu organizacijsku strukturu i istodobno će jačati njezinu konkurentsku sposobnost na ovom iznimno osjetljivom i specifičnom tržištu.

Literatura

References

- [1] Marin Buble i suradnici, *Strategijski management*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 1997.
- [2] Desimir Bošković – Mladen Vukčević, *Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima*, Poreč, 2003.-2004.
- [3] Mladen Vukčević – Desimir Bošković, *Marketing u turizmu, ekologija i menadžment održivim razvojem*, Poreč, 2004.-2005.
- [4] Jovo Tazović, *Suvremeno upravljanje operacionim sistemima*, Ekonomski fakultet Podgorica Univerziteta Crne Gore, Podgorica, 1998.
- [5] Mladen Vukčević – Ratimir Dovečar, *Racionalno upravljanje složenim multimodalnim transportnim lancima, te uloga logistike i menadžmenta u tome*, Zbornik radova - Proceedings 5. međunarodnog znanstvenog simpozija ISEP 97 Elektrotehniška zveza Slovenije Ljubljana, Ljubljana, 1997.
- [6] Zdenko Segetlija, *Uvod u poslovnu logistiku*, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2002.
- [7] Dragutin Sremac, u Uvodu knjige grupe autora *Poslovna logistika* (redakcija Ivo Medvešček), „Informator“ Zagreb, Zagreb, 1983.
- [8] Ivo Medvešček, u Predgovoru knjige grupe autora *Poslovna logistika* (redakcija Ivo Medvešček), „Informator“ Zagreb, Zagreb, 1983.
- [9] P. A. Reichert, *Logistics Organization Structures and Corporate Strategy*, MIT Boston, Boston, 1997.
- [10] Mladen Vukčević – Desimir Bošković, *Važnost logistike i menadžmenta u multimodalnom transportu*, Zbornik radova Prvog znanstvenog kolokvija „Poslovna logistika u suvremenom managementu“, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2001.
- [11] Don Benson – Ralph Bugg – Georg Whitehead, *Transport and Logistics*, „Woodhead-Faulkner Limited“ Hertfordshire, Hertfordshire, 1994.

Rukopis primljen: 21.12.2004.