

Henrik Oblak *

ISSN 0469 - 6255
(25-31)

KVALITETA LOGISTIČKOG MENADŽMENTA – UVJET NASTAJANJA PODUZEĆA ZNANJA *QUALITY OF LOGISTIC MANAGEMENT – CONDITIONS FOR FORMING BUSINESS INFORMATION COMPANIES*

UDK 65.011+65.012+65.02
Prethodno priopćenje
Preliminary communication

Sažetak

U ovom se članku na teorijskim i praktičnim spoznajama visokorazvijenih zemalja: Japana, SAD i Njemačke analiziraju fenomeni logističkog menadžmenta, logističkog controllinga, lean menadžmenta, outsourcing strategija logističkih usluga, kulture poduzeća te obrazlažu aktualni problemi operativnih i kreativnih menadžera. Posebice se analiziraju i znanstveno utemeljeno obrazlažu vrlo složeni odnosi top menadžmenta i visokospecijaliziranih stručnjaka koji zapravo predstavljaju poduzeće znanja.

Summary

Having studied the theory and the practice of the highly developed countries as Japan, USA and Germany, the author analyses the aspects of the logistic management, the logistic controlling, the lean management, the outsourcing strategies of the logistic services and the company culture. Furthermore, he explains the contemporary problems of the operative and the creative managers. Very complex relationships between the top executive management and the highly specialised experts that actually represent the business information company are particularily analysed and exposed in a scientifically based way.

Uvod

Introduction

S obzirom na svakodnevno stanje, uspješnost poduzeća ovisi od različitih vrsta čimbenika. Jednom to može biti uvjet za osnivanje poduzeća, zatim pristup određenim sirovinama, u trećem slučaju razbukttjela i

realizirana ideja, u četvrtome tehnološki ili znanstveni prodor, itd. Sve je pak jača osjetljiva spoznaja da je kritični i odlučujući čimbenik poslovne uspješnosti poduzeća – menadžment sam. Najbolje osnivanje poduzeća, odabrane sirovine i kreativne ideje ostaju bez vrijednosti tako dugo dok netko ne upozna time povezane okolnosti, mobilizira potrebne resurse te sve ovo pretvori u koristi za komitente te u rezultate za poduzeće. Pritom poslovna logistika ima veliko značenje. Gospodarski položaj u zemljama s recesijom je takav da u svakoj gospodarskoj djelatnosti možemo pronaći poduzeća koja nisu uspješna i takva, koja to jesu a što znači da su bolja od konkurencije.

Uspješnost Japana kao gospodarske velesile temelji se na spoznaji koliko je važan profesionalni menadžment. Ta je uspješnost zapravo bila uspješnost menadžmenta, a Japan je pridobio svoje menadžmentske sposobnosti na Zapadu. Zapadni menadžment udružili su s vlastitom tradicijom te kulturnim vrijednostima, pa zato mnogo stvari izgleda drukčije nego u nas. Zaslužni za to bili su Edward Deming, Joseph Juran i Peter Drucker, koji su nedugo poslije Drugog svjetskog rata posjetili Japan da bi tamo naučili osnove i metode menadžmenta, a što sve je na Zapadu već bilo publicirano u stručnoj literaturi. U međuvremenu, dok se u nas desetljećima dugo istraživalo i raspravljalo o vrijednosti te sadržaju menadžmenta, Japanci su to jednostavno realizirali.

Ukoliko definiramo menadžment i kvalitetu menadžmentskih usluga kao strateški čimbenik za uspješnost poduzeća, time je povezana dobra i slaba vijest. Slaba se vijest odražava u tome, što u svim djelatnostima gospodarstva i u društvu postoji pomanjkanje znanja o menadžmentu. Dobra je vijest u tome što je u međuvremenu znanost o menadžmentu postigla visoku razinu i što se menadžment može učiti i naučiti (a što mnogi još uvijek ne priznaju). Menadžmentske se sposobnosti ne mogu usvojiti usput a još rjeđe su one prirodene. U prijašnjim razdobljima, u poduzećima je bilo u principu srazmjerno malo vodstvenih položaja (linijski odnosno štabno-linijski sustav organiziranosti) koje su bile povjerene brojačano maloj skupini obrazovanih i prirodno obdarenih osoba.

* Prof. dr. sc. Henrik Oblak
Redoviti profesor EKONOMSKO-POSLOVNE
FAKULTETE u MARIBORU, Razlagova 14

U svakom razvijenom društvu potrebno je više stotina tisuća vodstvenih i vodećih kadrova, a što je istodobno odlučujući razlog za primjetno pomanjkanje osposobljenih menadžera.

Sve se češće traže visokokvalificirani vodeći kadrovi u tolikoj mjeri, da "rođeni talenti" više nisu dovoljni (prof. dr. Fredmund Malik, predsjednik upravnog odbora Centra za menadžment u St. Gallenu). Obrazovni sustav nije išao ukorak s tim razvojem.

Rastućom decentralizacijom problem se još zaoštava. Razine hijerarhije poduzeća se inače smanjuju, organizacija postaje pljosnata, u onoj mjeri koliko se više poslovanje decentralizira. Svako decentraliziranje znači povećanje vodećih položaja (ali ne razine vođenja); nakon decentralizacije nastaje povećana potreba za većim brojem boljih i kvalificiranih menadžera.

Slijedeći uzrok pomanjkanju menadžera predstavlja rastući broj inženjera i prirodoslovaca, koji su potrebni gospodarstvu, a ni jedan odgovarajući studijski program ne sadržava predmet "Menadžment", ili ako već sadrži, tad samo kao izborni predmet. Velik broj tih stručnjaka kasnije zauzme položaje na kojima se zahtijeva mnogo dobrog menadžmentskog *know-howa*.

1. Težišta kompetencija menadžmenta *Management Market Competence*

Postoje tri velika područja, gdje je ovlast menadžmenta izvanredno važna: radi se o strategiji poduzeća, strukturi poduzeća te područja djelovanja poduzeća. Na tim područjima valja beskompromisno bdijeti nad kvalitetom. Poboljšanje znanja, izgradnja sposobnosti te u svezi s time obrazovanje suradnika, vrijedi kao investicija u konkurentsku sposobnost svakoga poduzeća. U poduzećima je samo po sebi razumljivo investiranje 2 do 3% godišnjeg prihoda u održavanje strojeva i opreme, u istraživanja i razvoj se investira od 2% do 5% od cjelokupnog godišnjeg prihoda (ovisno od djelatnosti). Koliko se investira u ulaganje te poboljšanje humanresursa i tih sposobnosti te znanja, uglavnom je neobjašnjeno pitanje.

Gospodarstvo i društvo nalaze se u tom razdoblju u transformacijskom procesu koji nastaje svakih nekoliko stotina godina. Već na kraju tog desetljeća ostatak će tek malo od toga što postoji danas te će za 20 godina ljudi upoznati sasvim promijenjen svijet. Uvjete za te transformacije posjeduju samo ona poduzeća, koja imaju jasnu viziju te izradene scenarije i za ostvarenje svoje odgovarajuće strategije. Malo ima poduzeća koja imaju izraden poslovni koncept, a koja to ime i zavrijede. U praksi se to iskazuje na takav način što se formira politika i strategija poduzeća, pri čemu se ponavljaju stare greške i putovi koji su poduzeće već nekada doveli na stranputicu. Slabe strategije upućene su na dobit, jer izlaze traže u osnovnom cilju poduzeća – "maksimirati dobit". Takva upućenost sustavno i sigurno vodi poduzeće na sporedni kolosijek. Dobre strategije su upućene na komitente. Njihov glavni cilj je maksimiranje koristi komitenata.

Iznenađujuće je koliko poduzeća ne poznaju dovoljno dobro svoje komitente usprkos visokom korištenju sredstava za istraživanje tržišta. Ne znaju što predstavlja vrijednost i kvalitetu za njihove komitente te imaju pogrešno segmentirana tržišta i komitente. Osnovna greška je u kakvoći gledišta na tržište i komitenta. Prof. Malik daje za to primjer iz američke automobilske industrije, koja se već 60 godina koristi starom teorijom socioekonomskog segmentiranja tržišta, dok je automobilsko tržište već duže vrijeme "Life-Style-Market".

Važne su spoznaje o stvarnim opasnostima i velikim prilikama koje donosi promjena tehnologija, o tehnološkim supstitucijama koje poznajemo, za koje se odlučimo i upotrijebimo samo ako nam uspije riješiti probleme komitenata nezavisno od postojećih rješenja. Na nijednom tržištu svijeta ne "kupuju" se proizvodi. Ljudi žele rješenje problema. Pripremljeni su platiti koristi i vrijednost koju primaju. Pogrešne strategije usmjerene su na proizvode, prave strategije pak su usmjerene na vrijednost, koju s proizvodom dobija kupac.

Osnovni elementi za unosan posao jesu: relativna kvaliteta, tržišni udio, stupanj inovativnosti, intenzivnost investiranja i produktivnost. Možemo ih kvantificirati i upoznati njihove kvantitativne odnose do unosnosti. Premalo poduzeća pazi na suštinske temelje svake uspješne strategije i da je pri tome potrebna koncentracija i da ne treba gubiti vrijeme samo za uklanjanje slabosti nego radije za uvažavanje i iskorištavanje svojih prednosti. Bez toga ne bi bilo diverzifikacije i oblikovanja konglomerata u poslovnom životu.

2. Struktura poduzeća *Company Structure*

Struktura poduzeća odnosno svake organizacije je osnovni preduvjet za realizaciju svake izabrane strategije. Bez pravilne strukture nemoguće je ostvariti ciljeve politike poduzeća i njihovo postignuće na osnovi izabranih strategija.

Struktura pak ima malo zajedničkog sa crtanjem organigrama uobičajenih vrsta. Organigrami imaju s realnošću suvremenih poduzeća malo ili nemaju ništa zajedničkog. Kompleksnost malih i srednjih poduzeća (da velika niti ne spomenemo) je za desetu potenciju veća kao u prijašnjim organizacijama te zato i prijašnja pomoćna sredstva organiziranja nisu više dovoljna.

Od relativno jednostavnog kreće se na grubu diobu poslovnih funkcija upravljenog organiziranja, a danas se uvažava procesno i informacijsko upravljana funkcija i odatle se ide na odgovornost upućenoj organiziranosti. To vodi do sasvim novoga formiranja svih poslovnih procesa poduzeća, do masivnog skraćivanja vremena proticanja i time do ubrzavanja svih aktivnosti poduzeća. Real Time-On Line Information je osnovni princip na kojem se temelje prirodni sustavi (organizmi). To je univerzalni način izgradnje prirode.

Preduvjet za uvažavanje tog načina u poduzeću je sustavna vitkoća organizacije i uklanjanje svih nepotrebnih aktivnosti. Sistematsko napuštanje i skidanje jučerašnjeg (Abstreifen des Gestrigen).

Većina menadžera postavlja pitanja: Što valja učiniti? Što valja obaviti? Vrlo rijetki postavljaju pitanje: Što nekad više ne bi valjalo raditi? Što da jednostavno ostavimo i zaustavimo? Samo očišćavanje navika iz stare organiziranosti nudi mogućnost da promijenjena organiziranost postaje djelotvornija, tad brža, vitkija i vitalna. Ništa se ne razvija brže no administrativni procesi. Ono što je bilo jučer još smisljeno, danas je već ostarjelo, ali se nitko rado ne rastaje od onoga što je navikao raditi.

2.1. Controlling logističkih usluga *Logistic Services Controlling*

U ulozi analitičara-planera svaki put nas iznenađuje koliko se za logistiku u poduzećima teško dobivaju važni podaci. Problem je u tome što je logistika obuhvatna funkcija, pa se stoga pronalaze logistički troškovi u skladišnoj, transportnoj, poslovnoj, financijskoj, računovodskoj, nabavnoj, proizvodnoj, prodajnoj, preprodajnoj i pakirnoj djelatnosti, a naravno i u zalihama te u kadrovskoj funkciji. Ako bi uspjeli sabrati te logističke troškove, još uvijek nam nedostaje odnos do tih troškova, tako da ne znamo koje su transportne usluge, koje komisionirane usluge u skladištu itd. bile stvarno izvršene za nastanak tih troškova. Iz toga možemo utvrditi, da nam nedostaje određeni instrument controllinga, uz kojeg bi valjalo pratiti barem tri ciljna područja, i to:

1) Potpora procesu izvođenja. Odluke o tome, kakav oblik otpreme robe je pravilan za konkretnu narudžbu, koji će špediter biti izabran, kakvi zadaci imaju prednost u skladišnom poslovanju, kojem komitentu ćemo dodijeliti koje proizvode ili pak kojim troškovima otpreme ćemo teretiti komitenta u skladu s paritetom prodaje proizvoda, treba donositi dnevno.

2) Pridobiti treba pokazatelje o uslugama i troškovima za nove koncepte u logističkom poslovanju, koje bez toga ne možemo uvesti bez većeg rizika. Upravo na tom području valja upoznati odnos između usluga i troškova, ako želimo utvrditi uspoređivanje između mogućih alternativa.

3) Priprema kontrolnih podataka poslovanja u određenom razdoblju. Pomoću pokazatelja nekad bi uspjeli uspoređivati srodna područja poslovanja. Na pojedinačnim područjima logističkih usluga važno je upoznavanje promjene nastale u svezi s produktivnošću i uslugama.

Podaci o uslugama i troškovima predstavljaju sadržaj logističkog controllinga te su i pokazatelji kvalitete usluga kao primjerice: greške i reklamacije, podaci o stvarno postignutom stupnju logističkog servisa (pouzdanost, potpunost, točnost dobava itd.). Iz prakse znamo da ne možemo imati nekakav standardni logistički controlling. Svako poduzeće ima vlastitu problematiku, ima drukčiju strukturu i vremensko odvijanje poslovanja. Ti i još brojni drugi čimbenici prouzrokuju da logistički controlling postaje visokoindividualna stvar svakog

poduzeća. Logistički controlling bi bio uključen u računovodstvo poduzeća u smislu procesnog troškovnog računovodstva. Iz računovodstva poduzeća controlling dobiva određene podatke o općim troškovima, a istodobno bi trebao osigurati podatke o pojedinačnim troškovima po područjima poslovanja. To znači da mora logistički controlling osigurati sasvim određeno gledište, a koje se ne može postići bez surađivanja s ostalim područjima poslovanja u poduzeću.

Sljedeći problem leži u tome da je moguće zauzeti mnoge podatke među kojima su samo neka mjerila i pokazatelji stvarno važni. Stoga valja reducirati sabrane podatke na izrazita mjerila, a što opetovano predstavlja visok stupanj individualnosti. Pritom valja reći da preveliko usitnjavanje uz taj rad prouzrukuje opetovane troškove. Stoga treba pripaziti kakve podatke dobijemo. Gledano idealno logističke podatke (broj usluga, troškovi) više ili manje dobijamo automatski iz drugih procesa kao što su: statistika poduzeća, skladišno poslovanje, proces prijevoza, izvršavanje narudžbi, snimanje putnih naloga itd. Logistika se uvela u brojna poduzeća kao samostojna i jednakovrijedna poslovna funkcija s vlastitim vodstvom i odgovornošću, te valja to područje obuhvatiti i s gledišta troškova te ostvarenih usluga. Stoga je upravljanje logističkog aparata bez odgovarajućeg controllinga nemoguće, posebno ne u djelatnostima, gdje se stalno izmjenjuju strukture komitenata i pošiljki, pa se zbog toga ne može više osigurati produktivnost i program usluga s pomoću konvencionalnih sredstava.

Zato bismo mogli reći: "Logistika nije sve, te da logistika ne znači ništa bez logističkog controllinga."

Logistički osnovano materijalno poslovanje i nabava u poduzeću traži novu strukturu uslužnih sposobnih dobavitelja i surađivanje s njima. S time u svezi treba se osloboditi tradicionalnih misaonih modela i u procesno (cjelovito = logistično) razmišljanje uključiti i pitanja socijale te ekologije. To dovodi u poduzeću do promjena strukture organiziranosti, a koja osnivanjem profitnih i troškovnih centara predstavlja više decentraliziranih sustavnih dijelova nego što je to bilo u prošlosti. Čimbenici koji ubrzavaju prometni infarkt jesu:

- 1) Visok stupanj individualnosti prometa kao posljedica raseljavanja u svezi sa školom, stanom, službom, kupovinama, a što sve stvara uvijek nove prijevozne potrebe.
- 2) I ubuduće osiguran rast automobilske osobne i teretne prijevoza, a to osobito zbog lošeg gospodarskog razvoja bivših realsocijalističkih država Europe.
- 3) Brzo rastuće tržište manjih ili djelomičnih pošiljaka sa svojim visokim zahtjevima po logističkom servisu, a time i s posebnim zahtjevima do prometne infrastrukture među pojedinačnim gospodarskim središtima.

2.2. Lean menadžment u poslovnoj logistici *Lean Management in the Business Logistic*

Uzimajući u obzir da je u suvremeno razvijenim poduzećima proizvodna funkcija racionalizirana do te mjere da nije moguće pronaći dodatne rezerve, otpada traženje rezervi na druge poslovne funkcije u poduzeću. Time nabava poduzeća pridobiva uvijek veće značenje,

pa u takvim uvjetima može bitno utjecati na poslovni rezultat poduzeća. Nabavna je funkcija prožeta i logističkim aktivnostima na koje još posebice utječe organiziranost same logistike kao i nabave po lean-menadžment principima. Trend te zamisli razvija se u težnji za decentralizacijom određenih poslovnih aktivnosti te zbog toga i u po "vitkoći" pojedinačnih logističkih područja. Poznate težnje po smanjivanju zaliha, smanjivanju vremena izrade i poboljšanju dobavnog servisa, potrebno je ostvariti s gledišta koncepcije Lean-menadžmenta.

Opće važeći model za logistiku u slovenskome gospodarstvu nije moguće postaviti. Grozničava nastojanja razvijenih poduzeća da postanu "vitka" (lean) izlazi iz konstatacije, što su se poduzeća u proteklom razdoblju prividne gospodarske konjunktura (booma), u prenesenom značenju rečeno, odmorila te se ugojila. Posljedice takva stanja danas se odražavaju u velikoj složenosti izrađivanja, odnosno proizvodnog procesa, u visokim zalihama ulaznih materijala i gotovih proizvoda, izrazito nacionalno usmjereno prema nabavi i prodaji te u konvencionalnim odnosima s dobavljačima. To su samo neki relikti našeg samozadovoljstva. Naši menadžeri već su više puta pokušali jednostavno imitirati japanske sustave kao Kan-ban ili pak Just-in-Time, ali dosada bez primjetnog uspjeha. Glavni razlog za te neuspjehe leži u tome što se nije vodilo računa o razlikama s japanskom kulturom, a niti o sadržaju parametara uspješnosti.

Slijedom toga valja razumjeti sadržaj japanske premoći u poslovanju s gledišta vremena, troška i kvalitete. Da bi po tim gledištima mogli u europskim poduzećima konkurirati s Japancima, treba navedene spoznaje kombinirati sa specifičnim europskim prednostima, odnosno s onim što nas čini premoćnim.

Težište strateške nabave je na uspostavljenju uslužne sposobne strukture dobavljača i na preglednom suradivanju s njima. Kao vezni član među strukturama potreba u poduzeću logistika se mora osloboditi tradicionalnih struktura organiziranosti i uvažavati u skladu sa svojom koncepcijom procesno razmišljanje te razmišljanje u okviru ekoloških kategorija.

To uključuje zahtjev za promjenom organiziranosti cijelog poduzeća, odnosno i drugih područja poslovanja u smislu oblikovanja profitnih i troškovnih centara. Sa procesom decentralizacije nije dobro pretjerivati (zbog pomodarstva), jer se može dogoditi da u tom slučaju to vodi do suprotnih djelotvornosti od onih koje bismo željeli postići. Može se pojaviti područni egoizam te manjkavi istrošak sinergijskih djelotvornosti u okviru cjelovitog poduzeća.

2.3. Outsourcing logističkih usluga - odluka vodstva poduzeća *Logistic Services Outsourcing – the Faculty Authorities Decision*

Outsourcing je strateški pristup poduzeća u namjeri da se usmjeri na one aktivnosti koje najbolje zna i tamo gdje se postiže velika profesionalizacija usluga. Sve druge aktivnosti iz poduzeća bit će prenesene tamo gdje se pokazuje snaga drugih poduzeća. Tako nastaju pred-

nosti za oba sudjelujuća poduzeća. Poduzeće koje se odluči za outsourcing na taj se način oslobada tereta aktivnosti, a gdje je i samo dovoljno, povećava svoju fleksibilnost i sposobnost upravljanja gospodarstvom sa varijabiliziranjem svojih fiksnih troškova, a što može biti daljnja prednost. Iz realiziranih projekata u Njemačkoj poznata su sniženja logističkih troškova za 20 do 40% (Rainer Kwijas, Outsourcing von Logistikleistungen, F+H, br. 4, 1995, str. LS5-LS6). U tim projektima nije primijećena odnosno dokazana sadržajna sveza s uvođenjem "Lean-filozofije", kod koje se radi o pojednostavljenju kompleksnih struktura organiziranosti poslovanja poduzeća. Neko poduzeće može postati "vitko" te okretnije i prilagodljivo za tržišne razmjere. Argumentacija za to bila bi da se outsourcing gradi na poznatim raspravama o Make-or-Buy odlukama. S odlukom "izradi ili kupi" podrazumijeva se točkovna predaja radova odnosno usluga u izvođenje drugom poduzeću, a s outsourcingom kompletno i dugoročno isključenje određene ili određenih funkcija poduzeća te prepuštanje istih u izvođenje drugom poduzeću.

Odluka o outsourcingu je strateškog značenja te zbog toga ima različite moguće posljedice. Odluka se naime teško opozove, a osobito tada ako se vanjskom provedbeniku usluga u velikoj mjeri investiralo te propustilo i vlastiti know-how na tom području. Iz tog razloga prihvaća odluke o outsourcingu samo vodstvo poduzeća, a koje je i odgovorno za njegovo poslovanje.

Prepuštanje logističkih funkcija da ih obavljaju eksterni izvođači pogoduje glavnim čimbenicima logističkih kanala protoka objekta kao što su nabava, skladištenje i distribucija. Sve će pak jače biti povezana i područja informiranja te logističkoga servisa u smislu postignuća potpunijeg logističkog provedbenika servisa, opredijeljenog u ponudama. Prihvaćanje takve ponude pak traži točnu kontrolu obećane sinhronizacije među internim i eksternim tokovima, inače može doći do velikih poteškoća u poslovanju poduzeća, a to baš zbog slabosti u logističkom dijelu poslovanja.

Smisao je da u dugoročnom poslovnom suradivanju logističko poduzeće i poduzeće korisnika usluga izrade i predstave analizu troškova i koristi. Pomoću ček listova kompleksna će se situacija odlučivanja napraviti preglednijom.

ZA	PROTIV
usmjerene na osnovnu kompetenciju	visoki troškovi za logistički controlling
profesionalizacija usluga	problemi na logističkim stjecištima
varijabiliziranje fiksnih troškova	visoke investicije u nesigurnosti
povećanje fleksibilnosti	ovisnost od vanjskih izvođača

Pitanja, koja se pri tome pojavljaju, mogu biti:

- 1) Pripada li logistička funkcija osnovnim poslovima?
- 2) Može li se vlastitom provedbom usluga osigurati visoko prosječno korištenje kapaciteta?
- 3) Postoji li kod outsourcinga opasnost ovisnosti?
- 4) Predstavlja li skladišno izdavanje robe važnu konkurencijsku funkciju?

O outsourcingu treba ozbiljno promisliti u slijedećim primjerima:

- 1) Imaju li proizvodi velika kvantitetna gibanja?
- 2) Može li vanjski izvoditelj kompenzirati rizike iskorištenja logističkih kapaciteta pojedinačnih komitenata?
- 3) Postiže li se outsourcingom bolji logistički i time dobavni servis?
- 4) Možemo li outsourcingom pridobiti nova tržišta?
- 5) Možemo li outsourcingom prištedjeti logističke troškove?
- 6) Znače li investicije uložene u izvođenje vlastitih logističkih usluga napuštanje djelatnijih, odnosno boljih investicija?
- 7) Može li se outsourcingom poboljšati likvidnost poduzeća?
- 8) Ugovorom treba odrediti sve ciljeve i načine poslovnog surađivanja na području poslovne logistike.

Zahtijeva se timski usmjeren logistički servis da bi na taj način postigli visoko zadovoljstvo komitenata te time dugoročno poslovno surađivanje. Mnogo se puta unutarnji i vanjski dio prodaje logističkih usluga ne slažu među sobom i stoga dolazi do konfliktnih situacija, kao što su:

- 1) Nedovoljna komunikacija (politika ladica).
- 2) Nedovoljna volja za timski rad. Osobni kontakti su manjkavi.
- 3) Ne postoji zajedničko određivanje ciljeva za logističke aktivnosti.
- 4) Nema nastavljanja zajedničkog obrazovanja.
- 5) Različiti sustavi nagrađivanja (unutarnja prodaja nije premirana).
- 6) Nikakvo razumijevanje problema drugih, jer zadatke među jednim i drugim ne poznaju.
- 7) Različiti stupanj informiranosti.
- 8) Različito gledište vodstva na vanjsku i unutarnju prodaju logističkih usluga.
- 9) Unutarnja prodaja vidi se kao kontrolno tijelo.
- 10) Preslabo usmjerivanje na komitente (unutarnja prodaja zastupa interese poduzeća, a vanjska prodaja interese korisnika logističkih usluga).

Napetosti između unutarnje i vanjske prodaje na poslovanje poduzeća djeluje negativno, a i korisnik usluga ima ponekad osjećaj da je opskrbljen od dviju ili više različitih firmi, ako ima jednom posla s unutarnjom prodajom, drugi put s vanjskom prodajom, treći put sa servisnom službom.

Dakle, za zajedničko surađivanje treba izgraditi temelj.

4. Kultura poduzeća *Company Culture*

Ljudi, kao najvažniji poslovni čimbenici u mnogo organizacija slabo su iskorišteni. Njihova pozitivna strana se premalo iskorištava, a i nisu usmjereni na prave usluge. Mnogi imaju premalo zahtjevnih zadataka u odnosu na svoju sposobnost, drugi nisu vođeni, te se, također, nisu naučili da bi vodili sami sebe. Manjkajuća motivacija, nedovoljna uslužna sposobnost i pripremljenost, a tako i slabo osjećanje u poduzeću, uvijek

dovode do zaključka da se najjednostavniji zadaci vođenja obavljaju slabo ili se pak nikako ne izvode.

Dobra kultura poduzeća je strateški čimbenik, koji je uspješan samo tada ako je usmjeren na djelatnost, djelovanje i uslugu. Umjesto da učinimo ljude djelatnim, opskrbljujemo ih uvijek novim modnim valovima od "One-Page-menadžmenta" do "Esoteriki" i od "New-Age-tračkanja" do "Chaos-Menadžmenta".

Rezultate postižu samo oni vodeći ljudi koji su se u životu naučili da se osobnost ne može promijeniti brzo, odnosno samo rijetko u roku korisnoga razdoblja. Još više, što kod ljudi možemo primijeniti samo one pozitivne valjanosti kojima već raspolažu i da su ljudi djelatni samo tada ako se brižljivo koncentriraju na određenu aktivnost. Tko pokušava djelovati u 20 različitih smjerova u isto vrijeme, postigne samo jedno: prosječnost i neuspjeh na svim područjima.

Profesionalni menadžment postat će konkurentni čimbenik broj jedan. Beskompromisna kvaliteta vođenja je preduvjet za uspješnost poduzeća. To pak zahtijeva stalno nove napore, stalno učenje i permanentno usavršavanje. To što već danas vrijedi za mnoge profesije, kao ŠTO JE samo po sebi razumljivo za uspješnu profesionalnu karijeru, mora postati smjernica i za profesiju menadžera.

Pritom nastaje za brojna poduzeća razvijenog svijeta poseban i novi problem: mutacija iz industrijskog u poduzeće znanja ili pak prelazak iz na činjenicama osnovane organiziranosti na informacijama i znanju temeljenu organiziranost.

Značenje menadžmenta kao ključnog čimbenika uspješnosti poduzeća time će se povećati.

5. Aktualni problemi vodećih kadrova *Top Executive's Contemporary Problems*

Rasprave o konkurentnoj sposobnosti europske industrije u velikom dijelu odnose se na problematiku plaća u proizvodnji. Mnogo se puta time misli na troškove direktnog, ručnog rada. Koliko je važan taj problem, toliko bi više bilo pogrešno usredotočiti se samo na nj. Troškovi direktnog rada samo su još u nekim djelatnostima odlučujući čimbenik i u poduzećima koja nisu pravodobno reagirala na promjene. U naprednoj industriji zauzimaju oko 10% cjelokupnih troškova. Ukoliko bi postigli i još tako važne uspjehe na tom području, time ne bi postigli sniženje troškova, a što bi osiguralo naše konkurentno poslovanje, odnosno prioritet pred konkurencijom.

Glavni udio troškova otpada već danas, ubuduće će otpasti još više, na intelektualni rad, odnosno na korištenje znanja. Intelektualni rad u najširem značenju predstavlja sve veći udio cjelokupnih troškova poduzeća.

Automatizacija više nije objašnjavana samo kao nadomjestak rada s kapitalom, nego kao nadomještanje manualnog s intelektualnim radom. Automatizacija inače smanjuje broj zaposlenih osoba, vrlo rijetko same troškove zaposlenih, odnosno radne sile. Tamo, gdje su prije uvođenja automatizacije bili zaposleni brojni jeftini rad-

nici, nakon uvođenja automatizacije zaposleno je manje ljudi ali ipak – to su visokokvalificirani i zato skupi specijalisti, kao primjerice: procesni inženjeri, operatori, software-eksperti itd. Takvi stručnjaci ne primaju samo visoke plaće. Visoke troškove prouzrokuje njihovo obrazovanje i produženo osposobljavanje. Spomenuti troškovi svakako su veći od onih za obrazovanje klasičnih industrijskih radnika. Time nastaje novi problem. Naime, produktivnost intelektualnog radnika, a time usko povezan menadžment intelektualnih radnika (njem. Kopfarbeitern). Industrijske sirovine i manualni rad treba voditi do većih koristi, a to nije moguće ostvariti bez moderne tehnologije. Znanje promijeniti u korist – znači menadžment.

U zadnjih 100 godina industrijsko je društvo učilo kako napraviti manualni rad produktivnijim te kako bolje koristiti industrijske sirovine. Na tom području postignut je napredak kakvog ljudi iz 19. stoljeća nisu znali niti su mogli zamišljati. Produktivnost manualnog rada je u zadnjih 100 do 150 godina rasla među 2 do 3% godišnje. Kao posljedica toga skoro se sasvim promijenio način obavljanja manualnog rada (prof. Malik, predsjednik upravnog odbora Centra za management, St. Gallen, 1994).

Način intelektualnog rada promijenio se vrlo malo, zbog toga i njegova se produktivnost nije bitno povećala. Udio intelektualnog rada u strukturi zaposlenih porastao je i ova vrsta posla dobiva sve više na značenju. Nastale su i nove discipline te specijalna područja disciplina znanosti.

Ekonomije razvijenih zemalja stoje pred novim problemima. Ne radi se o sirovinama, nego o korištenju znanja te za poboljšanje produktivnosti intelektualnoga (umnoga) rada, što smatraju da je ključni čimbenik postizanja blagostanja društva. To pak ima utjecaj i na vođenje. Uvijek je više ljudi za vođenje, koji moraju svoj rad sami organizirati te ga i voditi da bi ga mogli obaviti. Rad u industrijskom društvu bio je uglavnom uređen tako, da su posao organizirali ljudi. U društvu znanja pak mora posao organizirati čovjek. Tipično poduzeće industrijskog društva ima proizvode i tehnologiju. To primarno odlučuje kako mora čovjek obaviti rad i kako mora ispuniti svoje zadatke. Time je već obavljen velik dio zadatka menadžmenta.

Spektar dopuštenog i mogućeg ponašanja s proizvodima i tehnologijom vrlo je sužen. Za intelektualne djelatnike, kao što su arhitekti, razvojni inženjeri, istraživači tržišta, softwarski specijalisti i na kraju i menadžeri, na osnovi proizvoda i tehnologije – nema strogo propisanog puta. Za njih je značajno da je svaki od njih razvio svoj način rada, svoj stil i metode rada. Ni dva menadžera ne rade jednako te ovo uglavnom vrijedi za sve umne radnike. Pritom čovjek mora posao organizirati, oblikovati i strukturirati. O tome ovisi i proizvod. Uvijek više ljudi treba voditi sa spoznajom, a da ne savladujemo njihovu produktivnost. Na području umnog rada teže je postizati rezultate kao pri industrijskom radu. Rezultati umnog rada ne mogu se egzaktno mjeriti pa izmiču kvantificiranju. Inače ih možemo procjenjivati, ali je ipak procjenjivati teže nego izmjeriti.

Intelektualni djelatnici ekstremno su izloženi pokusima raspršavanja i uzaludnom trošenju snage, industrijski rad pak je uvijek koncentriran te usredotočen. Strojovoda je primjerice sa strojem usredotočen i pored toga ne radi ništa drugo. Za umne radnike kao što su marketinški specijalisti, planeri, dizajneri, konstruktori, promocijski stručnjaci itd., važno je što su istodobno usmjereni obavljanju više različitih radova, bilo da to rad iziskuje ili pak to odgovara njihovoj prirodi. Njihov rad prate stalni prekidi te su time prinudeni tražiti uvijek novo uvođenje u započetu stvar.

Koncentracija na jednu stvar i nesmetan rad je velika tajna koja utječe na rezultate usmjerenog rada, a što treba zapamtiti.

Društvo znanja donosi novosti o tome, što će se raditi s osobama koje nikome nisu podređene ili pak podređenost neće predstavljati odlučujući čimbenik. Nositelji kritičkih resursa, odnosno znanja, imaju mogućnost napustiti firmu te s njima odlazi i njihovo znanje, stoga su poduzeća znanja manje savladljiva kao drugi poznati oblici organiziranja, koji vežu suradnike u organizaciju. Prijelazom u poduzeća znanja za umne djelatnike postoji sve manje stvarnih ovisnosti od organizacije, također i pravne norme do danas nisu pronašle zadovoljavajuće ugovorne oblike koji bi taj problem stvarno riješili.

U poslovnim sustavima suradnici su iz različitih disciplina. Ti se ljudi među sobom ne razumiju, jer živi svaki od njih u svom visoko specijaliziranom svijetu te govori svoj isto tako visoko specijalizirani jezik. Predstojnik može imati grubu predstavu o svakoj od tih disciplina, ali nema potrebno specijalno znanje o njima, da bi tako mogao prosuđivati pojedinačne zadatke i djelatnosti svojih specijalista. Unatoč tome, a i baš zbog toga potrebna je velika mjera kompetentnog vođenja i koordinacije. Sve će više biti potrebno da to vode ljudi, koji imaju drugačije vrijednosti u tom smislu, dakle posebnu vrijednosnu strukturu specijalista znanja, koja ih na tipičan način i opredjeljuje. Samo rijetki žele biti pravi menadžeri i o samom menadžmentu ne znaju ništa. Njihova odanost upućena je njihovoj struci, žele stručno raditi i pratiti rezultate struke. menadžment smatraju kao nevažnu i dosadnu stvar. Budžetiranje, controlling, kadrovske razgovore i presudu, postavljanje ciljeva, mjere za praćenje produktivnosti i likvidnosti, kod njih izaziva samo smiješak. I oni ne žele karijeru na području menadžmenta. Žele interesantno područje zadataka, koje se tiče njihovog istraživačkog područja, odnosno još više, što si ga sami odaberu da mogu tako profesionalno obavljati i svoje hobije. Karijera i sve što je s time u svezi tek ih neznatno interesira. Malo vrijednosti polažu na moć i utjecaj te na poznanstva (osim među kolegama). Stoga je u praksi zanimljivo da se na menadžerske položaje najviše probijaju prosječno kvalificirani specijalisti te se pod njihovim vodstvom tad i ne postižu bogzna kako dobri rezultati. Od prvorazrednih stručnjaka i neće biti respektirani, a ni prihvaćeni. Često je, također, primijećeno da visoko specijalizirani stručnjaci nemaju pravog odnosa prema novcu te ih se zbog toga na taj način ne može motivirati i njima upravljati. Inače žele dobro

pravog odnosa prema novcu te ih se zbog toga na taj način ne može motivirati i njima upravljati. Inače žele dobro zaraditi, novac sam za sebe za takve nema posebne vrijednosti. Stoga ih se novcem ne može voditi a niti vezati za poduzeće. Pored toga specijalisti uglavnom nemaju straha. Ne boje se mijenjanja službe te nisu zabrinuti za svoju egzistenciju. Kao osobe nisu previše samosvjesni, ali su svjesni da su potrebni ako i ne u tom, onda u drugom poduzeću. Posebice na visokim položajima menadžere će uvijek češće voditi ljudi koji su kao menadžeri jednako dobri ili čak i bolji od njih.

U dosadašnjim se okolnostima pretpostavljalo da određeni suradnici imaju manje menadžerskog znanja te iskustva, ali ako već, tada na djelomičnim područjima poslovanja kao što su primjerice: sektor marketinga, financijski sektor, proizvodni sektor, poslovna logistika itd. Nisu nikada bili generalni menadžeri i o menadžmentu nisu znali baš mnogo.

Rastuća decentralizacija te raščlanjivanje poduzeća u samostalna područja poslovanja i profitne centre donose takvo stanje da poduzeće nema samo jednog top menadžmenta i jednog generalnog menadžera nego ima više njih. Metode te instrumenti vođenja pri tome su u biti jednaki onim koji vrijede za cjelokupno poduzeće. Iz tih se razloga top menadžment sve češće susreće s problemima koji se tiču njihovog autoriteta i taj zbog toga sve više stoji na gnjilim nogama. To znači da se na taj način postavlja pitanje njihovog stvarnog autoriteta i stručne kompetencije.

6. Zaključak Conclusion

U teoriji još nema jasnog puta za rješavanje tih problema. Najprije ih treba dobro upoznati i voditi računa o njima da bismo mogli raditi na njihovom rješenju. Sa sigurnošću možemo navijestiti da će ispunjavanje menadžmentskih zadataka u budućnosti biti postavljeno pred veće zahtjeve nego što je to danas. Kvaliteta menadžmenta i menadžmentske usluge u društvu bit će ključ znanja za uspješnost poduzeća. Točnost, solidnost i profesionalnost menadžmenta bit će odlučujući za preživljavanja svakog poduzeća, kojih će glavni resursi biti znanje i intelektualni rad. To ima i imat će glavni utjecaj na promjene u obrazovnim programima, jer će intelektualni radnici biti prinudeni naučiti vlastiti

menadžment. Vođenje preko drugih imat će svoje mjesto i u budućnosti, vlastito će vođenje vrijediti zbog toga i kao kritički čimbenik. Za sada se takve osjetne promjene još ne pokazuju ili možda samo kao iznimka u studijskim programima sveučilišta, ali će to sigurno nastupiti. Imamo povjerenje u to kakve stručnjake sveučilište stvara, primjerice odlične inženjere elektronike, biokemičare, laserske fizičare te gospodarske pravnike, iako o menadžmentu i o vlastitom menadžmentu ti specijalisti ne znaju dovoljno. Mnogi među njima ne znaju ni to da je menadžment i vlastiti menadžment potreban za njihovu uspješnost, jer je njihovo znanje beskorisno tako dugo dok nije pretvoreno u rezultate mjenjajućih procesa, dakle u vrijednosti za komitente i u rezultat poduzeća u kojem su zaposleni.

Literatura / Literature

1. CECCHINI, F.: Europa 92 - Der Vorteil des Binnenmarktes, Baden-Baden, 1988.
2. IHDE, G. B.: Transport, Verkehr, Logistik, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 1991.
3. JÜNEMANN, R.: Materialfluss und Logistik-Systemtechnische Grundlagen mit Praxisbeispielen, Springer Verlag, Berlin 1989,
4. KRULTS-RANDA, J. S.: Globalisierung, Die Unternehmung, Nr. 2. 1990,
5. OBLAK, H.: Oblikovanje politike poslovne logistike, samozaložba, Maribor, 1988.
6. OBLAK, H.: Makrologistična politika, UM-EPF, Maribor, 1990.
7. OBLAK, H.: Vpliv logističnega managementa na poslovanje podjetja. Zbornik referatov 2. mednarodnega znanstvenega kolokvija o upravljanju prometa. UM-Fakulteta za gradbeništvo, Inštitut prometnih ved, Maribor, 1995.
8. OBLAK, H.: Utjecaj strukturnih promjena na prometno gospodarstvo Evrope, Ekonomski pregled, Zagreb, 1994.
9. ZELENKA, R.: Špediterovo pravo I Incoterms 1990. – Međunarodna pravila za tumačenje trgovinskih termina I Revidirane Američke vanjskotrgovinske definicije, Ekonomski fakultet Rijeka, 1993.
10. ZELENKA, R. – JAKOMIN, L.: Suvremeni transportni sustavi, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 1995.

Rukopis primljen: 21. 2. 1996.