

Ana Perić, dipl. oec.

Alen Jugović, dipl.ing

Pomorski fakultet u Rijeci

Rijeka, Studentska 2

Helga Pavlić, dipl. oec.

Ekonomski fakultet u Rijeci

Rijeka, Ivana Filipovića 4

Pregledni rad

UDK: 65.012.34

65.011.1

339.13

Primljeno: 20. svibnja 2004.

Prihvaćeno: 25. svibnja 2004.

LOGISTIKA – PREDUVJET USPJEHA SUVREMENE ORGANIZACIJE

Cilj ovoga rada je ukazati na važnost i značenje implementacije logističkih aktivnosti, kao osnovnog preduvjeta permanentnoga rasta i razvoja organizacije na suvremenom tržištu. Jasno definirana logistička strategija prvi je korak u implementaciji logističkih aktivnosti u organizaciji. Zatim slijedi oblikovanje logističke strukture koje mora biti usklađeno s postavljenom logističkom strategijom, strateškom orijentacijom organizacije te organizacijskom strukturom. Dobro definirana logistička strategija i struktura pridonosi ostvarivanju temeljnih ciljeva organizacije, a to je: zadovoljstva kupaca te temeljem toga ostvarenje profita kao primarnog generatora rasta i razvoja organizacije.

Ključne riječi: logistika, logističke aktivnosti, logistička strategija, logistička struktura

1. UVOD

Posljednjih godina dolazi do velikih promjena u pristupu poduzeća tržištu. Globalizacija tržišta, dinamična i stalno promjenjiva okolina, sve veća i oštrija konkurencija, dislokacija proizvodnje, deregulacija, standardizacija, razvoj prometne infrastrukture i suvremenih informacijskih tehnologija mijenjaju tradicionalni pristup tržištu i stvaraju novu poslovnu filozofiju suvremene organizacije. Istodobno, ostvaren je prijelaz iz ere upravljanja materijalnim resursima (imovinom i kapitalom) u eru upravljanja nematerijalnim resursima (informacijama, znanjem, vremenom). Pod takvim utjecajem neminovna je promjena u organizacijama pa se suvremena organizacija danas opisuje kao dinamički i stohastički sustav stvaranja vrijednosti za organizaciju, čovjeka i cijelo društvo.

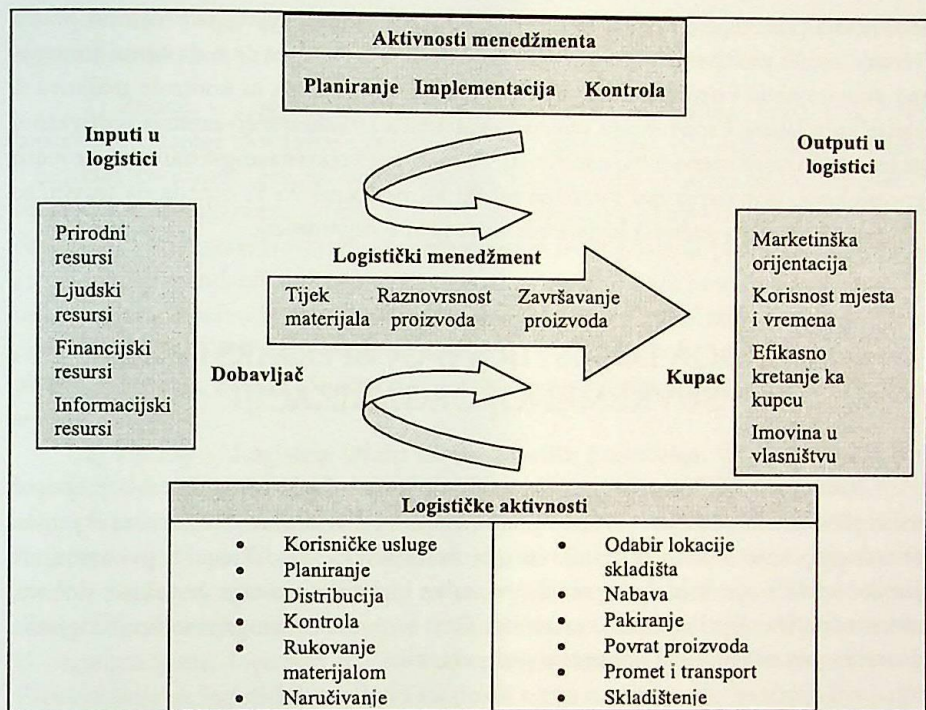
Danas je u fokusu poduzeća zadovoljavanje sve većih potreba krajnjih korisnika – kupaca, a to je moguće samo kroz dobro organiziranu logističku koncepciju upravljanja sustavom, koja nameće orijentaciju na materijalne i informacijske tokove svladavanja vremena i prostora u sustavu stvaranja vrijednosti, čime se stvaraju valjane osnove za permanentni rast i razvoj organizacije. To je moguće samo jasnim definiranjem logističke strategije i organiziranjem logističkih aktivnosti koje najbolje odgovaraju mogućnostima i potrebama organizacije, odnosno stvaranjem dinamičnoga logističkog sustava koji će moći odgovarati zahtjevima interne i eksterne okoline.

2. TEMELJNE ODREDNICE LOGISTIKE U SUVREMENOJ ORGANIZACIJI

Suvremeno poimanje logistike definira logistiku kao znanstvenu disciplinu, ali i logistiku kao aktivnost. Logistika kao znanstvena disciplina obuhvaća skup interdisciplinarnih i multidisciplinarnih znanja koje izučavaju i primjenjuju zakonitosti brojnih i složenih aktivnosti koje funkcionalno i djelotvorno povezuju sve djelomične procese svladavanja prostornih i vremenskih transformacija materijala, dobara, stvari, tvari, (polu)proizvoda, repromaterijala, živih životinja, kapitala, znanja, ljudi, informacija (...) u sigurne, brze i racionalne (tj. optimalne) jedinstvene logističke procese i tokove i protoke materijala (...), kapitala, znanja, informacija (...) od točke isporuke do točke primitka, ali s ciljem da se uz minimalno uložene resurse (proizvodne, ljudske, financijske...) maksimalno zadovolje zahtjevi tržišta (tj. kupaca robe, korisnika usluga, potrošača...)¹. Za definiranje logistike kao aktivnosti uputno je prihvatiti definiciju Vijeća za logističko poslovanje² koja logistički menadžment definira kao proces planiranja, implementacije i provjere uspješnosti stvarnog tijeka i skladištenja robe, usluga i odgovarajućih informacija od mjesta polaska do mjesta potrošnje, a sve u skladu sa zahtjevima kupaca. Komponente logističkog menadžmenta i osnovne logističke aktivnosti prikazane su na sljedećoj shemi:

¹ Zelenika, R., Jakomin, I., Lipičik, M.: *Prometne i logističke znanosti u kaleidoskopu kompatibilnosti i komplementarnosti*, "Naše more", Velučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, God. 45., 1998., 1-2, p. 66.

² Council of Logistic Management (CLM)



Shema 1. Komponente logističkog menadžmenta

Izvor: Prilagođeno prema Lambert, D.M., Stock, J.R., Ellmar, L.M.: *Fundamentals of Logistic Management*, Irwin McGraw – Hill, 1998., str. 5.

Iz sheme je vidljivo da suvremeni logistički sustav integrira sve logističke procese i podsustave poduzeća u ciljno orijentiranu cjelinu, odnosno logistika je sustav koji podrazumijeva međusobno usklađivanje logističkih inputa: ljudskih, prirodnih, financijskih i informacijskih resursa, u procesu transformacije u logističke outpute.

Pojednostavljeno, funkcije suvremene organizacije utemeljene su na lancu stvaranja vrijednosti proizvoda ili usluga. Logistika, kao jedna od funkcija u organizaciji, utemeljila se na konceptu upravljanja zaliha. Moderan logistički koncept naglašava potrebu orijentacije na potražnju, te upravljanje protokom zaliha, a ne stanjem zaliha za razliku od tradicionalnih koncepata. Osim toga, orijentacija na potražnju s ciljem smanjenja protoka vremena realizacije narudžbi, rezultira smanjenjem troškova kapitala vezanog za zalihe i povećanjem razine usluga pruženih kupcu, a time i povećanjem prihoda poduzeća. Krajnji rezultat je širenje područja logističke odgovornosti pa se u to područje uključuju: transport, skladištenje i manipuliranje, pakiranje i signiranje, nabava, planiranje proizvodnje i usluživanje kupaca. Primjerice,

istraživanja pokazuju da samo 19 % ispitanih logističara uspijeva neprekidno pratiti kretanje svojih proizvoda³. Što to znači za organizaciju? Odgovor je da nema kontrole nad aktivnostima i proizvodima, a kao posljedica toga nema ni kontrole troškova u logističkom lancu. Činjenica da vrijeme angažiranja cirkulirajućeg kapitala u direktnoj proizvodnji iznosi samo 5 %, najviše 10 % ukupnog vremena angažiranog u procesu reprodukcije, dok ostali dio vremena od 90 %, odnosno 95 % otpada na logističke procese, ukazuje na važnost logističkih aktivnosti u organizaciji.

3. ULOGA LOGISTIKE U GOSPODARSTVU I SUVREMENOJ ORGANIZACIJI

Rast značenja logistike u znanosti i praksi je objektivni proces koji, pored novih ekonomskih zahtjeva, sadrži i poticaje za razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije, kao i tehnika i tehnologija transporta, skladištenja i pakiranja, te tehnika upravljanja, koje omogućuju optimalna logistička rješenja za tokove dobara, informacija, energije i znanja u sustavima. Time se povećava uloga i značenje logistike u suvremenoj organizaciji i općenito gospodarstvu.

Značajna uloga logistike u gospodarstvu može se analizirati kroz tri slučaja.

Prvo, logistički troškovi su najznačajniji troškovi u poslovanju, a dokaz tome je veliki udio logističkih troškova u GDP-u, čime se ukazuje i na razvijenost poslovnog sustava jedne države⁴. Drugo, kroz logističke aktivnosti podržavaju se tijekom kretanja proizvoda. Naime, unatoč razvoju suvremenih oblika kupovine proizvoda i elektronične trgovine, svaki je proizvod potrebno isporučiti **na pravo mjesto i u pravo vrijeme**. Sa ekonomskog stajališta govori se o vlasničkoj, objektnoj, vremenskoj i prostornoj korisnosti kojima logistika stvara dodanu vrijednost poslovnom sustavu. To podrazumijeva opskrbljivanje proizvodima **kada postoji potražnja** na tržištu i opskrbu proizvodima na mjestu **gdje postoji potražnja**. Ukoliko proizvod nije dostupan u pravo vrijeme i na pravom mjestu, do prodaje neće ni doći. Treće, logistički sustav je omogućio da mjesta nabave, proizvodnje i potrošnje budu prostorno disperzirani. Drugim riječima, to znači da je omogućen princip specijalizacije u organizacijama da proizvode one proizvode ili usluge koje mogu efikasnije proizvesti nego drugi⁵.

³ www.forrester.com (28.04.2004)

⁴ Primjerice, u SAD-u udio logističkih troškova u GDP-u iznosi oko 10 %, dok u Kini iznosi oko 20 %.

⁵ To se naziva principom komparativnih prednosti kojima se u ekonomskoj znanosti općenito objašnjava pojava (međunarodne) trgovine.

Stvarna uloga logistike u organizaciji i ekonomiji proizlazi iz tri osnovna logistička principa⁶:

1) **Princip – Logistika donosi korist društvu na tri načina.** Prvo, ona stvara proizvode i usluge dostupne organizacijama, neprofitnim organizacijama, vladama i fizičkim osobama. Što je bolji logistički sustav, bolja je dostupnost određenim proizvodima i uslugama, a time je i veća raspoloživost proizvoda i usluga. Drugo, omogućava društvenom sustavu da odgovara na potrebe građana, bilo u svakodnevnom životu, dižući standard života, ili u hitnim intervencijama kada se traže posebne usluge od posebnog značenja, npr. potreba za hranom, medicinska njega i slično. Treće, cijena logističkih aktivnosti direktno utječe na cijenu proizvoda i usluga. Što je cijena proizvoda manja, to je građanima dostupnija, pa indirektno utječe na porast životnog standarda.

2) **Princip – Logistika utječe na sve aspekte poslovanja.** Organizacije koriste logistiku kako bi pridobile povjerenje kupaca koje se stječe pouzdanošću u obavljanju usluge te prihvatljivom koncepcijom cijena koja uvelike ovisi o organiziranosti logističke funkcije. Visoki troškovi logističkih aktivnosti stvaraju visoku cijenu proizvoda, a takav proizvod nije konkurentan na nacionalnom ili globalnom tržištu. Stoga je danas od osnovnih ciljeva logistike minimiziranje troškova logističkih aktivnosti. U organizacijama, logistički troškovi apsorbiraju oko 30 % vrijednosti proizvoda. Efekt smanjenja logističkih troškova na profit organizacije je vrlo značajan čimbenik. Primjerice, ako je neto profitna marža 2%, onda je ušteda od 0,02 kn ekvivalenta porastu prodaje od 1,00 kn, ili ušteda od 2.000,00 kn ekvivalenta je porastu prodaje od 100.000,00 kn. Ovakve uštede na troškovima nisu nimalo zanemarive. Stoga je cilj organizacije i logistike upravo pronalaženje načina za smanjivanje troškova logističkih aktivnosti. Dobro organiziran logistički sustav smanjuje cijenu proizvoda, osigurava bolju dostupnost proizvodima i uslugama što razvija zdravu konkurenciju. Ona pak utječe na racionalniju upotrebu logističkih resursa kako bi se održao tržišni udio kompanije i ostvarili zadovoljavajući profiti, kao osnovni preduvjeti daljnjeg razvoja organizacije.

3) **Princip – Logistika utječe na organizacijski rast i razvoj.** Kako bi se ostvario organizacijski rast, a kao posljedica toga i razvoj, potrebni su krajnji korisnici – potrošači koji kupuju i koriste proizvode kao i usluge – koje stvaraju organizaciji profit. Profiti se ostvaruju ako su zadovoljeni uvjeti «sedam R»⁷, odnosno ako logistika omogućava isporuku pravog proizvoda, prave količine, u pravim uvjetima, na pravom mjestu, u pravo vrijeme, pravom kupcu i po pravim troškovima. Samo pod takvim uvjetima može doći do prodaje proizvoda, a time i ostvarivanja profita u organizaciji.

⁶ Prema CLM Toolbox, 2002., str. 7.

⁷ Prema Reichert, A.P.: *Logistic Organization Structures and Corporate Strategy*, Massachusetts Institute of Technology, September 1997. str. 41., "Seven R" se odnosi na right product, right quantity, right condition, right place, right time, right customer, right cost.

Zaključno, logistika omogućava krajnjim korisnicima dostupnost proizvoda i usluga neke organizacije, čime pridonosi uspješnosti poslovanja organizacije, donosi dobrobit cijelom društvenom sustavu, dižući životni standard svih građana.

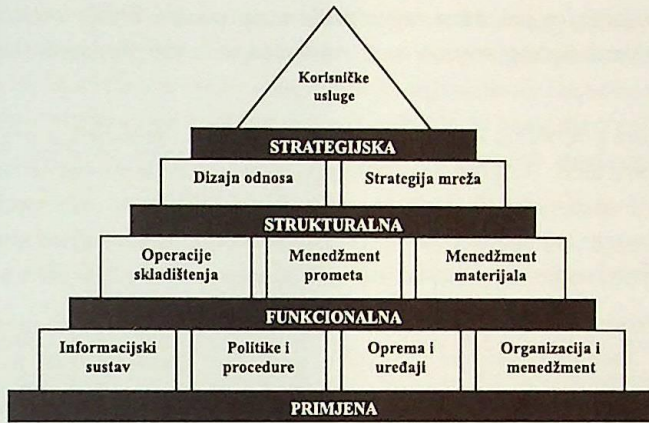
4. LOGISTIČKA STRATEGIJA I STRUKTURA – PRVI KORACI IMPLEMENTACIJE LOGISTIČKE ORGANIZACIJE

Danas kompanije traže načine kako opstati na globalnom tržištu. Promjene postaju jedina pravilnost. U logističkom sustavu promjene dolaze u mnogim oblicima od sve veće diferencijacije proizvoda i usluga do pronalaženja načina najbrže i najjeftinije dostave proizvoda ili usluga. Posljedica toga je potreba za dinamičnim logističkim sustavom koji će moći brzo odgovoriti na promjene u okolini. Jedini način stvaranja takvog dinamičkog sustava u organizaciji je jasno definiranje logističke strategije te načina organiziranja logističkih aktivnosti u organizaciji koje najbolje odgovaraju stvarnim potrebama organizacije.

Pod logističkom strategijom u organizaciji podrazumijeva se stvaranje efikasnog logističkog sustava kako bi se postigle komparativne prednosti organizacije kroz porast vrijednosti i zadovoljstva krajnjih korisnika proizvoda ili usluga. Kako bi to bilo moguće, logistički sustav i organizacijski menadžment trebaju:

- razjasniti strateško usmjerenje kompanije i implikacije na logistiku te definirati jasno vođenje logističkih potreba,
- razumjeti potrebe za uslugama različitih segmenata kupaca,
- istražiti vanjske čimbenike i usmjerenja kao što su: usluge i brzine transporta, ekološka i zakonodavna ograničenja, društvena ograničenja, konkurentne čimbenike i druge vanjske pojave koje utječu na logistiku.

Jednom kada organizacija shvati strateški potencijal logistike, potrebno je uskladiti sastavne dijelove logističkog sustava kako bi se stvorila kupovna vrijednost za kupca, a strateška vrijednost za organizaciju. Na shemi 2. prikazane su ključne komponente logističke strategije koje se još nazivaju i logistička piramida.



Shema 2. Ključne komponente logističke strategije

Izvor: Prilagođeno prema Robeson, J.F., Copacino, W.C.: The Logistics Handbook, The Free Press, New York, 1994., str. 61.

Sastavni dijelovi piramide primjenjuju se neovisno o tome izrađuje li se ulazna ili izlazna logistička strategija. Deset ključnih komponenti organizirane su na četiri ključne razine, koje moraju biti u potpunosti usklađene i integrirane kako bi dale dobre logističke rezultate. To su sljedeće razine:

1. **razina** – Postavljanje strateške orijentacije putem korisničkih usluga. Zahtjevi kupaca, vršna komponenta piramide, obuhvaća zahtjeve internih i eksternih kupaca. Kako upravo zahtjevi kupaca vode strukturu čitavog lanca ponude, logističku strategiju treba postaviti u odnosu na očekivanja korisnika.

2. **razina** – **Strukturne komponente logističkog sustava.** Kada kompanija shvati zahtjeve i potrebe kupaca mora odlučiti kako će te potrebe i zadovoljiti. Struktura kanala (dizajn odnosa) i mrežna struktura (strategija mreže) tvore osnovu za zadovoljavanje ovih potreba, a moraju biti tako organizirane da maksimalno povećavaju vrijednost prema kupcu. Organiziranje kanala obuhvaća aktivnosti i funkcije koje treba postići za željenu razinu usluga koje će sudionici u kanalu i izvršavati. Mreža kanala odnosi se na određivanje objekata, njihovog smještaja, proizvodnih linija u objektima, zaliha, sredstva transporta itd.

3. **razina** – **Funkcionalne komponente logističke strategije.** One obuhvaćaju organizaciju funkcionalnih komponenti kao na primjer transporta, skladištenja i upravljanja materijalima, predviđanja zaliha, planiranja proizvodnje i slično. Ovdje je potrebno donijeti odluku treba li kompanija eksternalizirati pojedine usluge ili ne.

4. **razina** – **Razina realizacije.** To je krajnja razina strateške logistike, a bavi se realizacijom i obuhvaća informacijske sustave za podršku logistici, politike i postupke za kontrolu svakodnevnih logističkih operacija, instalaciju i održavanje

objekata i opreme, te probleme organizacije i zaposlenih. Ovdje vitalnu važnost ima izgradnja informacijskog sustava kao osnove za efikasno funkcioniranje logistike u organizaciji.

Prilikom donošenja logističke strategije potrebno je sagledati sve komponente logističke piramide. Logistička strategija mora biti komplementarna strategiji organizacije i njenih drugih funkcionalnih dijelova kako bi, kao sustav, zajednički ostvarile primarni cilj poslovanja – profit. Dosadašnja istraživanja u svijetu⁸ upućuju na postojanje tri osnovne strateške orijentacije koje oblikuju logističke strategije:

- **Procesna strategija** – tradicionalne logističke aktivnosti uređene su tako da stvaraju dodanu vrijednost u sustavu. Naglasak menadžmenta je u postizanju maksimalne efikasnosti na području nabave, proizvodnje, raspoređivanja i fizičke distribucije. U tipično procesnoj orijentiranoj organizaciji, sirovine i materijal predstavljaju visoke troškove u procesu stvaranja dodane vrijednosti pa je primarni cilj logistike kontrola nad troškovima i racionalizacija aktivnosti u efikasan, na vrijednosti temeljen sustav.

- **Tržišna strategija** – je suprotnost procesnoj strategiji. U pravilu limitiran broj logističkih aktivnosti, organizirane su u sklopu drugih organizacijskih jedinica s naglaskom na pojednostavljenju aktivnosti. Logistika služi kao mehanizam za povećanje sinergije između organizacijskih jedinica, koje zadržavaju svoju profitnu samostalnost. Zadovoljstvo kupaca je ključni strateški cilj. U tržišno orijentiranoj organizaciji logistički menadžment nudi rješenje za smanjenje složenosti obavljanja posla između kupca i organizacije.

- **Informacijska strategija** – naziva se i kanalna strategija gdje su logističke aktivnosti zajedno s drugim aktivnostima u organizaciji oblikovane kao kanalni sustav. Ovakva strategija je tipična za organizacije koje su uključene u distributivne mreže. Naglasak je na koordinaciji i kontroli distributivne mreže, te na postizanju interorganizacijske koordinacije i suradnji među partnerima. Stoga su upravo logističke aktivnosti i informacije primarni mehanizam kontrole.

Važno je naglasiti da ova tipologija nije apsolutna. Mnoge organizacije kombiniraju više tipova strategijske orijentacije. Raznolikost strateških orijentacija dokazuje da organizacije tragaju za različitim organizacijskim rješenjima u nastojanju da zadovolje suvremenim uvjetima poslovanja. Pritom je važno logističke aktivnosti pravilno implementirati u sustav cjelokupne organizacije, što se postiže ugradnjom logističkih aktivnosti u strukturu organizacije, odnosno stvaranjem logističkih struktura.

⁸ Više o tome: 1) McGinnis, M., Kohn, J.: *Logistics Strategy – Revisited*, Journal of Business Logistics, Vol. 23, 2002, No.2., str. 1-17., 2) Clinton, S., Closs, D.: *Logistics Strategy – Does It Exist?*, Journal of Business Logistics, Vol. 18, No. 1., 1997., str. 19-44., 3) Bowersox, D., Daugherty, P.: *Emerging Patterns of Logistical Organization*, Journal of Business Logistics, Vol. 8, No. 1., 1987, str. 46-60., 4) McGinnis, M., Kohn, J.: *A Factor Analytic Study of Logistics Strategy*, Journal of Business Logistics, Vol. 11, 1990, No.2., str. 41-63.

Logističke strukture odnose se na smještanje različitih logističkih aktivnosti u strukturu organizacije, sa ili bez organiziranja posebne poslovne jedinice – logistike. Tako je glavni cilj logističke strukture u organizaciji, organiziranje i koordinacija između različitih logističkih aktivnosti i funkcija⁹, a sve u skladu sa postavljenom logističkom strategijom. Danas se može ukazati na nekoliko vrsta logističkih struktura:

- **Jednostavna (tradicionalna) struktura** – takav tip strukture dominirao je do 60-ih godina prošlog stoljeća, a karakterizira ga neintegritanost sustava logistike, odnosno logističke aktivnosti su raspoređene u više drugih funkcionalnih područja odgovornosti u organizaciji.

- **Funkcionalna (divizionarna) struktura** – okarakterizirana je integriranošću logističkih aktivnosti u jednoj samostalnoj funkcionalnoj jedinici, ali s relativno malim stupnjem samostalnosti u donošenju odluka.

- **Programska logistička struktura** – logističke aktivnosti su organizirane kao program u kojem sudjeluje cijela organizacija, a ostale funkcije u organizaciji podređene su logistici. Ovaj način organiziranja efikasan je samo ako su za vrhovni menadžment logističke aktivnosti strateški važne. Dobrom koordinacijom među različitim logističkim aktivnostima mogu se postići bolji efekti nego u funkcionalnoj logističkoj strukturi. Međutim, ova struktura, zbog loše određenih nadležnosti i komunikacija, često nije efikasna pa se u praksi pribjegava drugim načinima organiziranja logistike u organizaciji.

- **Matrična logistička struktura** - logističke aktivnosti organizirane su kroz različite organizacijske jedinice. Logistički menadžer koordinira projektom koji obuhvaća logistiku kroz nekoliko funkcionalnih područja. U ovakvom tipu organizacije, logistički menadžer ima odgovornost spram logističkih aktivnosti, ali nema direktnu linijsku odgovornost naspram ostalih aktivnosti u organizaciji. Ovdje je nužna koordinacija s obzirom da organizacijske jedinice i logistička organizacija imaju odgovornost nad različitim aktivnostima. Prednost je modela matrične organizacije što se u rješavanje specifičnih zadataka mogu stalno uključivati specijalisti iz raznih područja, bez promjena u organizaciji odjela. Eventualni problemi proizlaze iz dvostruke odgovornosti prema linijskim i horizontalnim menadžerima te iz sporost u donošenju odluka.

Treba naglasiti da postoje i mogućnosti drukčijih organizacijskih struktura logistike. Jedna od takvih je «upravljanje po misiji» i «upravljanje po sustavu matrica»¹⁰. Međutim, niti jedna struktura nije najbolja za sve organizacije. Sama struktura

⁹ Pravilnim raspoređivanjem aktivnosti i funkcija u organizaciji, u okviru klasične organizacijske teorije, bavi se teorija departmentalizacije.

¹⁰ Više o tome u: Rushton, A., Oxley, J.: *Handbook of Logistics and Distribution Management*, Kogan Page, London, 1993., str. 271.

logističke organizacije mora se odrediti sukladno ključnim konkurentnim čimbenicima, potrebama kupaca, kulturi i filozofiji svake kompanije te mora biti usklađena sa strukturom organizacije. Usklađivanje logističkog sustava sa organizacijom određen je dvama kriterijima¹¹: objektivnim (tvrdim) i subjektivnim (mekim) kriterijima.

Objektivni kriterij odnosi se prvenstveno na financijske kriterije kojima se mjeri uspješnost cijele organizacije ili samo logističke funkcije. Za mjerenje uspješnosti kompanije koriste se u pravilu jednostavne mjere, kao npr. postotak porasta prodaje ili profita u odnosu na protekla razdoblja ili u odnosu na konkurenciju. Za mjerenje uspješnosti logističke organizacije¹² koriste se mjere: udio logističkih troškova u ukupnim troškovima kompanije, povrat na investiciju (ROI), imovinu (ROA) ili uloženi kapital (ROE). Uspoređuju se sa podacima proteklih razdoblja ili s konkurencijom. Zanimljivo je spomenuti da od sedam značajki koje karakteriziraju uspješnu logističku organizaciju, a to su troškovna efikasnost, fleksibilnost, menadžment orijentacija, zaposleni i moral, komunikacije, koordinacija i konflikti, samo jedan predstavlja tzv. tvrdi kriterij, a to je troškovna efikasnost. Ostali kriteriji su subjektivne prirode.

Subjektivni čimbenici, kao npr. stupanj komunikacije, stupanj konflikta i suradnje između grupa, nisu izravno uključeni u logističke aktivnosti, ali utječu na njih. Na temelju ovih kriterija moguće je ispitati jakost i slabost organizacijske strukture jer oni, u pravilu, daju bolju sliku o organizaciji od tvrdih kriterija. Nedostatak mekih kriterija je nemogućnost usporedbe s drugim kompanijama, čak nemogućnost uspoređivanja uspješnosti unutar kompanije, odnosno njenih funkcionalnih dijelova.

Logistička struktura mora biti usko povezana sa organizacijskom strukturom. Na primjer, ukoliko je organizacija proizvodno strukturirana onda i logističke aktivnosti moraju biti tako organizirane. Također, u terminima centralizacije i decentralizacije, strukture se moraju međusobno dopunjavati. Ukoliko je organizacija teritorijalno podijeljena na različita tržišta tada i logistika mora biti organizirana prema tržišnim područjima.

Istraživanje o 345 logističkih organizacija¹³, između ostalog, tražilo je vezu između organizacijske strukture i logističke integracije. Logistička integracija je jedna metoda osamostaljivanja logističke strukture. Tradicionalna struktura nije integrirana forma, dok programska, funkcionalna i matična jesu. Istraživanje je pokazalo da

¹¹ Prema Reichert, A.P.: *Logistic Organization Structures and Corporate Strategy*, Massachusetts Institute of Technology, September 1997, str. 78.

¹² Više o mjerenju uspješnosti logističke strukture cf.: Abrahamsson, M., Aronsson, H.: *Measuring Logistics Structure*, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 2., 1999, No. 3., str. 263-284.

¹³ Prema Stank et al.: *Organization Structure: Influence of Logistic Integration*, Costs and Information System Performance, The International Journal of Logistic Management, Vol. 5., 1994., No. 2., str. 41.

organizacije koje imaju centraliziranu strukturu bolje usklađuju integriranu logističku strukturu nego organizacije koje su decentralizirane strukture. Studija provedena 1985. godine¹⁴ pokazala je da organizacije sa funkcionalnom strukturom u pravilu imaju više integrirane logističke odjele, nego organizacije sa tradicionalnom strukturom.

U prethodnom dijelu zaključeno je da organizacija logističkih aktivnosti ovisi o strukturi organizacije i prema njoj je i organizirana. Međutim, logistička struktura ovisi i o strategiji donesenoj na nivou organizacije. Općenito, razlikuju se tri organizacijske strategije¹⁵: strategija potpunog primata troškova, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja.

Ukoliko organizacija provodi strategiju potpunog primata troškova¹⁶ onda se teži ostvarivanju najnižih troškova. Takva poduzeća moraju biti efikasna u nabavi, proizvodnji, distribuciji, a manje u npr. marketingu. U pravilu, struktura organizacije je centralizirana, rijetko decentralizirana, a podijeljena je na organizacijske jedinice koje nisu iste važnosti. Logističke aktivnosti time su obuhvaćene jednom organizacijskom jedinicom, s velikom kontrolom nad troškovima koje stvaraju.

Organizacije koje provode strategiju diferencijacije općenito veliku pažnju usmjeravaju na funkcije istraživanja i razvoja te dizajniranja proizvoda, jer time kreiraju inovacije pa su i troškovi istraživanja i razvoja najveći dio troškova proizvoda. Troškovi logističkih aktivnosti su relativno mali, pa je, u pravilu, logistička struktura decentralizirana. Naravno, uloga logistike je minimizirati troškove i osigurati potpunu uslugu kupcu, jer je on spreman platiti i veću cijenu novog proizvoda, ali samo ako je on na raspolaganju. Logističke aktivnosti mogu biti organizirane u sklopu jedne organizacijske jedinice ili više njih, pod uvjetom postojanja dobrog informacijskog sustava i kontrole nad logističkim performansama.

Organizacija koja usvaja strategiju fokusiranja usredotočuje se na naročitu skupinu kupaca, posebnu liniju proizvoda, određeno geografsko područje ili druge aspekte koji postaju žarište njezinog postojanja. Struktura organizacije često je decentralizirana, pa je i logistička struktura također takva. Međutim, ona može biti i centralizirana ukoliko se logistička mreža organizira u više organizacijskih jedinica, stvarajući na taj način troškovne uštede.

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da logističke aktivnosti mogu biti različito oblikovane unutar organizacije, ovisno o njenoj strategiji. Izbor odgovarajuće

¹⁴ Farell, J.W.: *Organization Study: New Clout for Logistics*, Traffic Management, September, 1985., str.37.

¹⁵ Wehrich, H., Koontz, H.: *Management*, Deveto izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str. 180.

¹⁶ Više o tome u Kotler, Ph.: *Upravljanje marketingom* 1, Informator, Zagreb, 1988., str. 36.

logističke strukture predstavlja važnu odluku u poduzeću jer u protivnom logistička struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se organizacija nalazi, može usporiti ili zakočiti rast i razvoj organizacije. Svakako je važno logistiku organizirati kao fleksibilnu i stabilnu jedinicu unutar organizacije koja će biti u mogućnosti rasti i razvijati se sukladno dinamičnim promjenama organizacije i koja će pridonositi ostvarenju primarnih ciljeva organizacija, a to je ostvarivanje profita i zadovoljstva krajnjih korisnika – kupaca.

5. ZAKLJUČAK

Logističke aktivnosti u organizaciji odnose se na vođenje procesa protoka dobara i informacija od izvora do krajnjeg korisnika. Logistika kao aktivnost organizacijski i tehnološki oblikuje, prostorno i vremenski optimalno planira, upravlja i kontrolira, te troškovno prati najpovoljnije tokove dobara i informacija od dobavljača do kupca.

U uvjetima dinamične okoline koja diktira tempo eksternih i internih promjena, te pod utjecajem suvremenih tržišnih trendova, a posebice razvoja informatičke tehnologije, organizacije moraju osigurati efikasno izvršavanje logističkih aktivnosti te njihovo stalno unapređenje. Kako bi to bilo moguće logistika mora biti usklađena u svim svojim zadaćama i aktivnostima da bi stvorila kupovnu vrijednost za kupca, a stratešku za organizaciju. To je moguće samo kroz stvaranje dobre logističke organizacije kojom će se ostvariti ciljevi organizacije. Razvijeni logistički sustav definira strategiju organizacije i oblikuje njenu strukturu, pa time jača konkurentnu tržišnu poziciju te utječe na uspješnost poslovanja organizacije.

Dosadašnja praksa ukazuje na nekoliko tipičnih logističkih struktura: tradicionalnu, funkcionalnu, programsku i matričnu logističku strukturu, svaku sa svojim prednostima i nedostacima. Treba naglasiti da ne postoji jedinstveni koncept za primjenu pojedinih vrsta logističkih struktura, postoje samo smjernice za međusobno usklađivanje organizacijske strategije i strukture sa logističkom strategijom i strukturom.

Hoće li logističke aktivnosti biti organizirane u sklopu jedne ili više organizacijskih jedinica odluka je organizacije donesena na temelju konkurentnih čimbenika, zahtjeva kupaca, kulture i filozofije svake kompanije zasebno. Važno je da logistička organizacija bude fleksibilna i adaptabilna u odnosu na promjene iz interne i eksterne okoline, kako bi pravodobno odgovorila na sve moguće zahtjeve i prepreke, ostvarujući pritom svoje primarne ciljeve: zadovoljstvo kupaca i doprinos u permanentnom rastu i razvoju organizacije.

LITERATURA

- [1] Abrahamsson, M., Aronsson, H.: **Measuring Logistics Structure**, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 2, 1999., No. 3.
- [2] Bowersox, D., Daugherty, P.: **Emerging Patterns of Logistical Organization**, Journal of Business Logistics, Vol. 8, 1987, No. 1.
- [3] Clinton, S., Closs, D.: **Logistics Strategy – Does It Exist?**, Journal of Business Logistics, Vol. 18, 1997., No. 1.
- [4] **CLM Toolbox**, 2002.
- [5] Farrell, J.W.: **Organization Study: New Clout for Logistics**, Traffic Management, September, 1985.
- [6] Kotler, Ph.: **Upravljanje marketingom 1**, Informator, Zagreb, 1988.
- [7] Lambert, D.M., Stock, J.R., Ellmar, L.M.: **Fundamentals of Logistic Management**, Irwin McGraw – Hill, 1998.
- [8] McGinnis, M., Kohn, J.: **A Factor Analytic Study of Logistics Strategy**, Journal of Business Logistics, Vol. 11, No. 2, 1990.
- [9] McGinnis, M., Kohn, J.: **Logistics Strategy – Revisited**, Journal of Business Logistics, Vol. 23, No. 2., 2002.
- [10] Reichert, A.P.: **Logistic Organization Structures and Corporate Strategy**, Massachusetts Institute of Technology, September, 1997.
- [11] Robeson, J.F., Copacino, W.C.: **The Logistics Handbook**, The Free Press, New York, 1994.
- [12] Rushton, A., Oxley, J.: **Handbook of Logistics and Distribution Management**, Kogan Page, London, 1993.
- [13] Stank et al.: **Organization Structure: Influence of Logistic Integration, Costs and Information System Performance**, The International Journal of Logistic Management, Vol. 5., No. 2., 1994.
- [14] Šamanović, J.: **Logistički i distribucijski sustavi**, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Spit, 1999.
- [15] Zelenika, R., Jakomin, L., Lipičik, M.: **Prometne i logističke znanosti u kaleidoskopu kompatibilnosti i komplementarnosti**, "Naše more", Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, God. 45., 1998., 1-2.
- [16] Weihrich, H., Koontz, H.: **Menedžment**, Deveto izdanje, Mate, Zagreb, 1994.
- [17] www.forrester.com (28.04.2004)

Summary

**LOGISTICS – PREREQUISITE FOR THE SUCCESS OF MODERN
ORGANIZATION**

The paper aims to present significance and importance of the logistics activities in the organization, as a basic prerequisite of permanent organization growth and development on global market. The first step of implementation the logistics activities in the organization is defining logistics strategy. The second step is designing the logistics structure that needs to be alignment with defined logistics strategy, strategic organization orientation and organizations structure. Properly defined logistics strategy and structure contribute in achieving the basic organization goals: customer satisfaction and profitability as primary generator of the organization growth and development.

Key words: logistics, logistics activities, logistics strategy, logistics structure

Faculty of Maritime Studies Rijeka

Studentska 2, 51000 Rijeka

Croatia

Faculty of Economics Rijeka

Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka

Croatia