

Mirjana Kovačić, dipl. oec.
Primorsko-goranska županija
Trg Grivica 4, Rijeka

LOGISTIČKA STRATEGIJA I STRUKTURA POMORSKE TVRTKE

SAŽETAK

Rad predstavlja kratku studiju o međuodnosu i značaju logističke organizacijske strukture i strategije pomorske tvrtke. Iako postoji velik broj napisanih znanstvenih članaka i stručnih djela to područje još uvijek nije u potpunosti istraženo.

Logistička koncepcija upravljanja suvremenom pomorskom tvrtkom mora podržavati zadane ciljeve i koncept razvoja prilagoditi nizu čimbenika. No bez dobre organizacijske strukture potpomognute informacijskim sustavom i potporom menadžmenta, te uz maksimalno korištenje ljudskog resursa, teško bi bilo kreirati efikasnu logističku strategiju.

Ključne riječi: organizacijska struktura, logistička strategija, strategija tvrtke

1. UVOD

Noviji pristup definira suvremeno poduzeće kao dinamički i stohastički sustav stvaranja vrijednosti, koji povećava bogatstvo čovjeka i društva dinamičkim skladom, svojom fleksibilnošću i adaptabilnošću, te je u suglasju s promjenama okružja, i ujedno promovira logističku koncepciju upravljanja.

Suvremeno okružje, obilježeno visokim stupnjem nestabilnosti pod utjecajem ubranog razvoja tehnologije, obrade i prijenosa informacija, globalizacije i internacionalizacije, zasićenja tržišta i promjena vrijednosti, treba rezultirati i promjenom poslovne filozofije suvremenog poduzeća. Dinamika okružja utječe na pomak od materijalnog gospodarstva, a koje se temelji na materijalnim resursima, i to zemlji, radu i kapitalu, prema nematerijalnom gospodarstvu, osnovicu kojeg čine informacije, znanje, prostor i vrijeme.

Logistička koncepcija upravljanja suvremenom pomorskom kompanijom u osnovi koje je promatranje poduzeća i orijentacija na materijalne i informacijske tokove svladavanja vremena i prostora u sustavu stvaranja vrijednosti, nameće se kao najpogodnija za uspostavljanje dinamičkog sklada između poduzeća i okruženja, odnosno čovjeka i prirode. Zbog toga možemo govoriti o maksimalnom stupnju prilagođavanja prirode ljudskim potrebama, odnosno maksimalnom dinamičkom uspješnošću suvremenog poduzeća.

2. STRATEGIJA TVRTKE

2.1. *Definiranje strategije*

Strategija je pojam koji potječe od riječi *strategus* iz starogrčkog jezika. Ta je riječ obilježavala pojedince koje diči visoki vojni čin, danas poznat kao general. Tako se strategija definira kao vještina predviđanja i usmjeravanja vođenja naročito vojnih i političkih događaja.

Strategijski pristup u kreiranju i realizaciji poslovne politike u poduzeću započinje tijekom tridesetih godina prošlog stoljeća. Promjene do kojih dolazi u poslovnom okruženju imaju za posljedicu da ad hoc pristup određivanju poslovne strategije i politike poduzeća, na način prilagođavanja poznatom (*ex post* analiza) nije dovoljan. Dakle, objektivno nametnula se potreba strategijskog planiranja, odnosno uočavanja mogućih utjecaja u budućnosti na nesmetano odvijanje poslovanja poduzeća (*ex ante* analiza). Time poduzeće stvara temeljne pretpostavke poslovnog uspjeha [2, str. 19].

Od mnogih pristupa izdvaja se pristup autora Michaela Portera (1980) koji se temelji na praksi poduzeća u industrijaliziranom gospodarstvu, te na strukturi i rukovođenju koje pruža ta ista praksa. Najznačajnije je što strukturni utjecaji određuju prosječnu profitabilnost grane nacionalnog gospodarstva i istodobno snažno utječu na profitabilnost individualne zajedničke (korporacijske) strategije poduzeća.

Jedna od definicija strategije ukazuje da je strategija svojevrsni odgovor poduzeća na realne vrijednosti, kao npr. veličinu i rast poduzeća, profitabilnost, lokaciju poduzeća, društvenu odgovornost poduzeća, stil i etiku, koje imaju relativnu važnost i realnost poslovne okoline [2, str. 23].

2.2. *Ciljevi strategije*

Određivanje ciljeva znači izbor budućeg stanja, izbjegavanje lutanja u prostoru i vremenu i racionalno korištenje raspoloživih izvora. Skup ciljeva poduzeća je

hipoteza njegovog rasta. Odnosno, ciljevi poduzeća sublimiraju željene i očekivane promjene uvjeta i učinaka poslovanja u odnosu na sadašnje stanje. U većini poduzeća prisutan je kompromis između menadžera i nekoliko vanjskih stručnjaka, koji svi zajedno definiraju skup ciljeva. Ti ciljevi najčešće imaju ekonomski karakter. Proces određivanja i izbora ciljeva obično neposredno ovisi o veličini poduzeća, zrelosti poduzeća, i pretežnom obliku vlasništva u smislu da li se radi o privatnom ili o javnom poduzeću.

Može se reći da je osnovni dugoročni cilj maksimizirati stopu profita. Postizanjem tako definiranog temeljnog cilja poduzeća automatski se stvaraju uvjeti za uspostavljanje odnosa unutar poduzeća i poduzeća prema okolini koji pridonose porastu razine konkurentnosti poduzeća. Takav međudnos između maksimiranja profita i jačanja konkurentnosti pretpostavka je rasta i razvoja, a time i ostvarivanja svih ostalih zacrtanih ciljeva poduzeća.

2.3. Stupnjevi strategija

Opseg proizvodnog programa poduzeća nameće potrebu da se u pojedinim poduzećima nailazi na više razina strategija. Pritom razlikujemo tri razine strategije:

- korporacijska
- divizijska i
- funkcijska strategija.

Korporacijska strategija se odnosi na čimbenike koji svojim utjecajem pridonose ostvarivanju ciljeva cjelokupnog poduzeća, kao npr. odluke o vrstama proizvoda, izboru plovila, vrstama posla, izvorima i kretanju sredstava prema i iz pojedinih organizacijskih cjelina poduzeća i načinima povećanja učinaka i učinkovitosti.

Divizijska strategija odnosi se na razinu pojedinih organizacijskih cjelina ili strategijske poslovne jedinice (SBU - Strategic Business Unit). Prateći ciljeve i odrednice korporacijske strategije, divizijskom strategijom teži se unapređenju konkurentnosti proizvoda kojim ta divizijska cjelina poduzeća sudjeluje na tržištu.

Funkcijska strategija podrazumijeva napore na povećanju efikasnosti raspoloživih resursa, odnosno što učinkovitijem uklapanju svake pojedine funkcije poduzeća u procese ostvarivanja korporacijskih ciljeva. Proces zbližavanja funkcija, o kojem se brinu funkcijske strategije odnosi se i na izbjegavanje konkurencije, odnosno sukoba u okviru zajedničkog interesa, unapređenje uvjeta stvaranja učinaka i rast učinaka.

Hijerarhija strategija upućuje na mogućnost kvalitetnog izbora strategija na tri različite razine operativnosti. Međuzavisnost te tri razine strategija mora biti kom-

paktna. Naime, strategija više razine praktički određuje okruženje strategiji niže razine [2, str. 30].

Poduzeća najčešće razvijaju korporacijsku i funkcijsku strategiju.

2.4. Klasifikacija strategija

Literatura kazuje da postoji više strategija, koje definiraju različiti autori, no ovdje ćemo se zadržati samo na poslovnim strategijama ili strategiji poslovnog područja. Suština ove strategije je određivanje puta do konkurentne prednosti poduzeća, od koje će ovisiti njegova uspješnost. Radi se o upućivanju na buduće aktivnosti poduzeća u pojedinim granama.

Navest ćemo koncept generičkih poslovnih strategija, koje je razvio M. Porter, a koje se temelje na autorovoj tvrdnji da je bit poslovne strategije opredjeljivanje puta do doseganja konkurentne prednosti za pojedino strategijsko poslovno područje, odnosno jedinicu poduzeća. Do konkurentne prednosti moguće je doći samo preko postizanja nižih troškova od onih što ih postižu konkurenti ili pak preko diferencijacije proizvoda odnosno zaliha. Ako se te dvije osnove kombiniraju sa širinom tržišnoga nastupa poduzeća, dobivaju se sljedeće tri temeljne generičke poslovne strategije [1, str. 17]:

1. strategija vođenja troškova - strategija konkurencije niskim troškovima,
2. strategija diferencijacije - strategija konkurencije unikatnim proizvodima,
3. strategija fokusiranja - strategija konkurencije usredotočena na odgovarajući tržišni segment.

Proces izbora strategije i njoj adekvatne strukture ili obrnuto nadovezuje se na definiranu misiju poduzeća i definirane ciljeve. U nastavku toga procesa potrebno je definirati politike kojima se operacionaliziraju postupci ostvarivanja ciljeva.

3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA TVRTKE

3.1. Definicija organizacijske strukture

Organizacijska struktura predstavlja temelj organizacije svakog poduzeća, pa je mnogi autori, zbog njezine važnosti, nazivaju još i anatomijom poduzeća.

Analogija proizlazi iz činjenice da se i na pomorsko poduzeće može gledati kao na specifičan živi organizam, koji se rađa (formiranjem ili osnivanjem), živi (egzistira ili djeluje u određenom okruženju), stari (slabe njegove vitalne funkcije i efikasnost poslovanja) i umire (gasi se ili prestaje djelovati).

Za pojedine autore organizacijska struktura je odnos, skup odnosa, sveukupnost veza i odnosa ili, pak sustav odnosa, a za druge način ili suma načina, uređenje ili ustrojstvo. Za neke teoretičare organizacijska struktura je i sustav i model i plan i raspored, te sredstvo, pa čak i vještina.

Zaključak prema Dulčiću na osnovi navedenog je, da je organizacijska struktura poduzeća svojevrsna kompozicija elemenata povezanih prema određenoj koncepciji i prema poznatim organizacijskim pravilima. Ona se izgrađuje kao rezultat cilja i odgovarajuće strategije kojom poduzeće nastoji ostvariti njome definirane ciljeve.

Svaka organizacijska struktura se gradi i oblikuje s namjerom da ona izvrši odgovarajuću funkciju. Moguće su tri temeljne funkcije [1, str. 22]:

- prva funkcija treba omogućiti poduzeću da ono smanji internu i eksternu neizvjesnost,
- druga funkcija organizacijske strukture, ujedno je i najvažnija, odnosi se na osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti, uz prilagođavanje utjecajima okoline,
- treća funkcija svodi se na osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću;

Svako poduzeće teži da u postupku dizajniranja organizacijske strukture oblikuje i izgradi takvu organizacijsku strukturu koja će mu omogućiti stabilno poslovanje, optimalno korištenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa, te brzu reakciju na pozitivne i negativne utjecaje iz okruženja. Suprotno tome je i zahtjev za relativnom stalnošću ili stabilnošću strukture, izgradnja koje bi trebala omogućiti poduzeću specijalizaciju i racionalizaciju poslovanja uz snižavanje troškova. Uspostavljanje ravnoteže između stabilnosti i prilagodljivosti predstavlja, u biti, osnovni cilj strukturiranja svakog poduzeća.

Slijedi da organizacijska strukturu možemo oblikovati ako poznamo elemente od kojih je ona sastavljena, odnosno organizacijska struktura opisuje način na koji su ti elementi međusobno povezani.

3.2. *Evolucija organizacijskih struktura*

Prema A. D. Chandleru, koji se bavi područjem istraživanja organizacijskih struktura stoji da organizacijska struktura slijedi strategiju poduzeća. Drugim riječima, kad poduzeća prihvaćaju novu strategiju, njihova se organizacijska struktura odmah ne mijenja; umjesto toga ta struktura općenito zadržava svoj oblik dok se ne pojave administrativni problemi i slabiji poslovni rezultati poduzeća, što se obično događa unutar nekoliko godina nakon prihvaćanja nove strategije. Tada menadžment poduzeća reagira tako da organizacijsku strukturu prilagođuje njegovoj novoj strategiji.

Pritom istraživanja evolucije strategije - strukture ukazuju da ona prolazi kroz nekoliko faza.

U prvoj fazi poduzeća predstavlja širi vid poduzetništva unutar kojeg poduzetnik obavlja sve aktivnosti.

U drugoj fazi poduzetnik predstavlja vođu, pri čemu se ključni suradnici zapošljavaju kako bi se stvorila podjela rada unutar funkcijskih linija. U toj se fazi obvezatno mijenja organizacijska struktura organizacije, tako da iz jednostavnog, fluidnog oblika prelazi u postojaniju funkcijsku strukturu.

Treća faza podrazumijeva rast poduzeća koje se pretvara od poduzeća s jednim proizvodom u ono s mnogo proizvoda (koji i ne moraju biti slični), i koji se plasiraju na različita tržišta.

Organizacijska struktura u ovoj fazi mijenja se iz funkcijske u drugi oblik organizacijske strukture: organiziranje po proizvodnim odjelima, geografskim odjelima, u više odjela, ili u strukturu matrice. U glavnoj se upravi uspješnost različitih poslovnih jedinica poduzeća procjenjuje i nagrađuje prema kriterijima koji utvrđuje menadžment najvišeg ranga.

U četvrtoj fazi opseg poduzeća karakteriziraju brojni proizvodi/tržišta koji mogu ili ne moraju biti povezani. U toj se fazi mijenja struktura poduzeća tako, da umjesto proizvodnih odjela, geografskih odjela ili više odjela, odnosno matrice poduzeće prelazi na strukturu stratezijskih poslovnih jedinica. Činjenica je da sve poslovne organizacije ne prolaze kroz navedene faze evolucijskog razvoja. Međutim, velika i zrela poduzeća često slijede taj put.

Ipak, postoje i pokazatelji koji upućuju da ponekad može organizacijska struktura utjecati na strategiju poduzeća.

Poslovni uspjeh vodi do rasta poduzeća, i to kako okomito, tako i vodoravno. Uz rast dolazi i do stalnije podjele rada. Okomiti se rast odnosi na povećanje opsega ili dužine hijerarhijskog lanca unutar poduzeća. Poduzeća koja posluju u stabilnoj, predvidljivoj poslovnoj okolini često imaju relativno visoki profil, s mnogo hijerarhijskih razina i s uskim rasponom kontrole. Ona pak poduzeća koja posluju unutar dinamičke okoline koja se brzo mijenja obično prihvaćaju ravnu organizacijsku strukturu, s manjim brojem hijerarhijskih razina i širokim rasponom kontrole. Vodoravni rast odnosi se na segmentaciju organizacije na pojedine odjele.

Opseg postojeće i buduće učinkovitosti organizacijske strukture, koja pomaže poduzeću da primijeni svoju strategiju, može se djelomice utvrditi i analizom adekvatnosti organizacijske strukture. Analizu učinkovitosti dijelimo na [2, str. 275]:

- analiza kompatibilnosti organizacijske strukture s poslovnim jedinicama poduzeća,
- analiza kompatibilnosti organizacijske strukture sa strategijom poduzeća,
- analiza organizacijske strukture i hijerarhijskih razina poduzeća,

- analiza organizacijske strukture i koordinacije između njezinih dijelova,
- analiza organizacijske strukture i grupiranja poslovnih aktivnosti.

4. LOGISTIČKA ORGANIZACIONA STRUKTURA

4.1. *Teorijske značajke logistike*

Suvremeno poimanje logistike, definira logistiku kao znanstvenu disciplinu, ali i logistiku kao aktivnost. Logistika kao znanstvena disciplina, interdisciplinarno i multidisciplinarno izučava i primjenjuje zakonitosti planiranja, organiziranja, upravljanja i kontroliranja tokova materijala, osoba, energije i informacija u sustavima.

Logistika kao aktivnost koja obuhvaća sve djelatnosti potrebne za kompleksnu pripremu i realizaciju prostorne i vremenske transformacije dobara i znanja, uključujući i odgovarajuće informacijske i energetske tokove, tako da se uporabom ljudskih potencijala i sredstava u sustavima stave na raspolaganje tržištu tražena dobra u pravo vrijeme, na pravom mjestu, u traženoj količini, kvaliteti i cijeni, te točnim informacijama vezanim za ta dobra i to uz minimalne troškove.

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.

Logistika u suvremenoj pomorskoj kompaniji treba obuhvatiti stvaranje svrsishodne infrastrukture kojom se cjelokupni opskrbeni sustav stavlja u službu vođenja poslovne organizacije, pa pored tradicionalne prostorno vremenske transformacije dobara obuhvaća i financijsko poslovanje, računovodstvo, kontrolu i reviziju, istraživanje i razvoj, upravljanje ljudskim potencijalima i sl., odnosno sva znanja i sve aktivnosti koje podupiru efikasno provođenje osnovne djelatnosti poduzeća [3, str. 27].

Proizlazi da je cilj suvremenog poduzeća maksimalizacija njegove sposobnosti da proizvodi obilje i bogatstvo u punom značenju tih pojmova, što zahtijeva mnogostrukost ciljeva, a ne samo cilj maksimalizacije profita. Time profit postaje nužno sredstvo za ostvarenje temeljnog cilja - proizvodnje obilja i bogatstva, kako za vlasnike i kupce, tako i za cjelokupno društvo.

4.2. *Elementi logistike*

Trendovi razvoja pomorske kompanije, prije svega tehnološki razvoj, najviše ovisi o ljudskim potencijalima, odnosno o znanju menadžmenta i zaposlenih, te njihovoj kreativnosti da fleksibilno i adaptibilno organiziraju poduzeće i efikasno se

uključuje u proizvodnju svjetskog proizvoda. To se najučinkovitije ostvaruje ugradnjom logističke koncepcije u sustav upravljanja poduzećem.

Najznačajniji logistički čimbenici uspješnosti poslovanja suvremenog poduzeća mogu se sistematizirati, kao [1, str. 42]:

- logistički unutarnji čimbenici,
- logistički vanjski čimbenici;

Povezani u sustav oni omogućuju uspješno upravljanje poduzećem pomoću odgovarajućeg stohastičkog modela, koji je pogodan za izvođenje simulacija do postizanja dinamičke optimalizacije poslovanja poduzeća.

4.2.1. *Logistički unutarnji elementi*

U skupinu logističkih unutarnjih čimbenika mogu se sistematizirati i izučavati njihov utjecaj na uspješnost poslovanja oni elementi koji su pod izravnom kontrolom poduzeća, na koje ono ima utjecaja i koje može prilagođavati zahtjevima dinamičke optimalizacije, kao što su [3, str. 50]:

- logistički stratejski ciljevi,
- logistička tehnologija,
- logistički ljudski potencijali,
- logistički informacijsko - komunikacijski sustav,
- logistička organizacijska kultura;

Stratejski ciljevi koji usmjeravaju funkcioniranje poduzeća u svojoj su orijentaciji dugoročni i eksterni. Oni ciljevi koji se ne mogu kvantificirati u obliku pokazatelja profitabilnosti, definiraju se kao potencijali za povećanje uspjeha suvremenog poduzeća, a funkcija su potencijala troškova i potencijala tržišta.

Logistička tehnologija, kao skup znanja, vještina i stručnosti sjedinjavanja ljudskih potencijala i tehničkih sredstava, determinira ljudske potencijale, materijalne i informacijske resurse, kao i organizacijsku strukturu, koja mora biti prilagodljiva, radi uspješnog ostvarivanja ciljeva poduzeća. Informatička i komunikacijska tehnologija kroz strojnu i programsku podršku pridonose jednostavnijem, bržem i efikasnijem provođenju logističkih procesa, čineći transparentnim cjelokupni opskrbni lanac.

Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta suvremenog poduzeća jest stalno poboljšavanje strukture zaposlenih i prilagođavanje organizacije novoj strukturi, kako bi se sa što manje otpora i što više zadovoljstva vodio ljude u pravcu ostvarivanja zacrtanih strateških ciljeva poduzeća. Mnogi su ljudski potencijali skriveni. Ljudi ih sami ne mogu otkriti i razvijati.

Suvremeno poslovanje zahtijeva da se kupac tretira prije svega kao izvor informacija, a tek potom kao potrošač. Informacije o potrebama, zahtjevima i željama korisnika proizvoda i usluga polazna su osnova za upravljanje logistikom u pravcu stvaranja dodatne vrijednosti proizvoda i usluge za korisnika.

Organizacijska kultura postaje sve važnijom u uvjetima kada ljudski potencijal predstavljaju njegov osnovni kapital. Ona je utkana u sve aktivnosti poduzeća. Kao opći model ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje su zajedničke zaposlenicima u poduzeću organizacijska kultura utječe na formuliranje ciljeva poduzeća, a i podloga je za njihovo ostvarivanje. Poticaji za promjenu organizacijske kulture u suvremenom poduzeću najčešće dolaze putem logističkog sustava.

4.2.2. *Vanjski elementi logistike*

Vanjski elementi logistike nisu pod kontrolom poduzeća, njima se treba prilagodavati i eventualno neizravno utjecati na njih, kako bi bili u funkciji vlastite uspješnosti poslovanja, kao što su [3, str. 57]:

- gospodarski,
- znanstveno - tehnološki,
- sociokulturni i institucijski uvjeti okružja,
- ostali elementi logistike.

Poduzeće ulazi u relativno otvorene sustave. Ono s okruženjem razmjenjuje ulazne sadržaje i rezultate poslovanja. Osnovne veze poduzeća i njegovog gospodarskog okružja ostvaruju se putem logističkog sustava. Logistika kao funkcija osiguranja dostupnosti pravog proizvoda, u pravoj količini i kvaliteti, na pravom mjestu, u pravo vrijeme, za pravog kupca, jest temeljna aktivnost kojom menadžment razvija cijene i usluge istraživanjem promjena.

Najutjecajniji logistički element jest znanost koja daje znanje, ali i tehnologija, jer to znanje koristi. Visoki stupanj logističke tehnološke osposobljenosti poduzeća koje djeluje u razvijenim znanstvenotehnološkim uvjetima utjecajnog okružja stvara tek pretpostavke za njegovu dinamičku optimalizaciju, budući da uvjeti utjecajnog okružja konkretnog poduzeća izravno utječu na njegovu konkurentsku poziciju, bez obzira na stupanj njegove interne znanstveno tehnološke opremljenosti.

Sociokulturni uvjeti okružja polazni su element logističke koncepcije, usmjerene na zadovoljavanje korisničkih potreba. Sastavljeni su od stavova, želja, očekivanja, stupnjeva inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaja ljudi u određenoj sredini ili društvu. Etičko okružje je također element sociokulturnog okružja, a uključuje skupine općenito prihvaćenih i provedenih standarda osobnog ponašanja [3, str. 61].

Institucijski okviri su zadani distribucijom političke moći i pravnim normama,

oni definiraju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća.

4.4. Metode upravljanja logističkim sustavom

U procesu upravljanja logističkim sustavom suvremene pomorske kompanije menadžeri trebaju primjenjivati one metode koje najbolje omogućuju, odnosno stimuliraju participaciju logističkih djelatnika u upravljanju. To je postalo bitan uvjet učinkovitog korištenja informacija i sustavnog svrhovitog usmjeravanja znanja i kreativnosti svih zaposlenih u pravcu ostvarivanja ciljeva poduzeća.

Najprimjerenije metode upravljanja logističkim sustavom, koje stimuliraju razvoj poduzetničke kulture su [3, str. 123]:

- upravljanje pomoću ciljeva,
- upravljanje na osnovi iznimki,
- anticipativno upravljanje,
- mrežna organizacija upravljanja.

Ciljevi logističkog sustava upotrebljavaju se kao osnova za planiranje, upravljanje organizacijskih aktivnosti, te ocjenjivanja doprinosa svih podsustava u ostvarenju njegovih ciljeva. Ta se metoda zasniva na pretpostavkama da ljudi žele sudjelovati u određivanju standarda za vrednovanje svojega rada, imati povratne informacije o njegovim učincima, te priznanje i osjećaj postignuća.

Upravljanje na osnovi iznimaka uključuje i participaciju zaposlenih. Zasniva se na selekciji informacija putem logističkog sustava, koji pojedinim mjestima i razinama u poduzeću pruža informacije bitne za njihovo poslovanje i upravljanje. I ta metoda upravljanja pretpostavlja definiranje ciljeva i podciljeva, ali s granicama dopuštenih odstupanja, te stalno praćenje rezultata. Ona omogućuje bolju ekonomiju upravljačkog vremena.

Anticipativno upravljanje se zasniva na strategiji budućnosti i njoj prilagođenom odlučivanju. Nabavni i distributivni logistički procesi kojima prethode i koje slijede odgovarajući informacijsko komunikacijski logistički procesi omogućuju uspješnu primjenu anticipativnog upravljanja.

Klasična industrijska organizacija razdvojila je poduzeće na mnoge dijelove, pri čemu je neki od njih uvijek bio važniji od drugih. Suvremeno poduzeće je, prvenstveno, orijentirano na stvaranje znanja što zahtijeva povezivanje svih dijelova poduzeća u jednu samoorganizirajuću mrežno povezanu cjelinu putem logističkog sustava. Naime razmjena informacija je nužna na svim razinama.

Karakteristika logističkog sustava je upravo shvaćanje povezanosti procesa kretanja (transporta) s procesima zadržavanja (skladišta), koji se mogu predstaviti mrežom. Osim dobara mrežom se kreću još i energija, informacije i ljudi. Logistički sustav postaje osnovom suvremene mrežne organizacije upravljanja poduzećem, gdje ljudi sa svojim znanjima, organizirani u timove prema prirodi zadatka uz potpunu

komunikaciju obavljaju svoje poslove, upravljajući njima u cilju postizanja krajnjeg uspjeha.

4.5. Dizajniranje logističke organizacijske strukture

Organiziranje je proces raspoređivanja dužnosti i koordiniranje osoblja u njihovim naporima da ostvare ciljeve poduzeća. Poslovni uspjeh vodi do rasta poduzeća, i to kako okomito, tako i vodoravno. Kada poduzeće, nakon rasta, stekne renome, tada se ono može opredijeliti za jednu od različitih organizacijskih struktura kroz koju provodi svoju strategiju. Mnoga velika poduzeća mijenjaju svoju strukturu da bi na učinkovitiji način provodila svoja strategijska opredjeljenja.

Primjena strategije poduzeća zahtijeva od managementa da razmotri na koji način treba strukturirati organizaciju. U novim malim poduzećima ta je struktura fluidna, tako da svaki zaposleni često zna na koji način treba obavljati više od jednog poslovnog zadatka, a vlasnik - menadžer uključen je u sve aspekte poslovanja poduzeća. S rastom organizacije fluidno poslovanje prelazi u stanje koje karakterizira stalna podjela rada. Direktor, koji je prije bio uključen u sve funkcije poduzeća, u praktičnom smislu, sada je u situaciji u kojoj njegova uloga više poprima menadžersku funkciju, a manje operativnu. Primanjem novog osoblja u poduzeću svakom se dodjeljuju posebni specifični radni zadaci.

Radi učinkovitijeg načina provođenja strategijskih opredjeljenja poduzeća mijenjaju svoju strukturu tijekom vremena.

Pravilno raspoređivanje aktivnosti i funkcija koje moraju obavljati menadžeri naziva se departmentalizacijom. To je ujedno i teorija o podjeli poduzeća na uže i šire organizacijske jedinice, kao što su: odjeli (departments), divizije (divisions) i sekcije (sections). Raščlanjivanjem, odnosno dekomponiranjem zadataka u poduzeću, u sklopu klasične teorije organizacije bavi se teorija departmentalizacije.

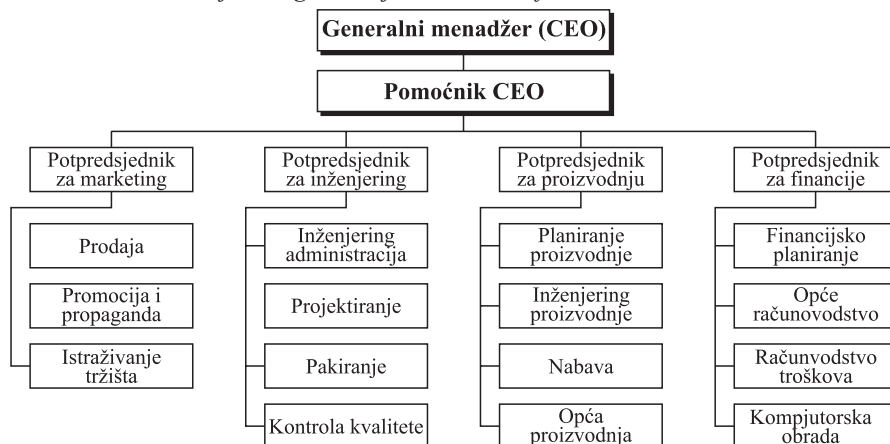
U nastavku ovoga rada [1, str. 47] razmotrit će se šest vrsta struktura, prema Wright-u, a koje su dostupne organizacijama: funkcionalna, produktna, geografska, multiodjelna, struktura poslovnih jedinica i matrična.

4.5.1. Funkcijska organizacijska struktura

Na shemi koja slijedi prikazana je funkcijska organizacijska struktura na makro i mezzo razini. Funkcijska organizacijska struktura je jednostavna za primjenu i razumljiva. Osoblje je organizirano na osnovi funkcije koju obavlja, a ukoliko je poduzeće veliko, dodaju se nove funkcije, koje se tako mogu rasporediti. Tu strukturu karakterizira istovremeno kombiniranje sličnih aktivnosti i odvajanje aktivnosti koje nisu slične na osnovi funkcije. Poduzeća bilo koje veličine, koja imaju jednu proizvodnu liniju ili nekoliko sličnih proizvodnih linija, dobro se uklapaju u funkcijsku organizacijsku strukturu. Dok mala poduzeća imaju samo nekoliko funkcijskih odjela, velika poduzeća mogu biti u potpunosti podijeljena, kako vodoravno, tako i

okomito.

Shema br. 1: Funkcijska organizacijska struktura firme



Izvor: [2, str.261]

Rast poduzeća donosi sa sobom veće vodoravno proširenje, pa samim time zahtijeva i zapošljavanje stručnjaka specijalista u sektorima nabave, financija te istraživanja i razvoja. Proizvodnja je također postala složena, tako da obuhvaća planiranje, inženjering, nabavu i proizvodnju. Slično tome i marketing je podijeljen na istraživanje tržišta, prodaju, promociju i propagandu.

Prednosti funkcijske organizacijske strukture su:

- potiče specijalizacije po pojedinim funkcijama,
- olakšava planiranje i organiziranje posla, povećava motivaciju,
- omogućava bolju kontrolu zaposlenih;

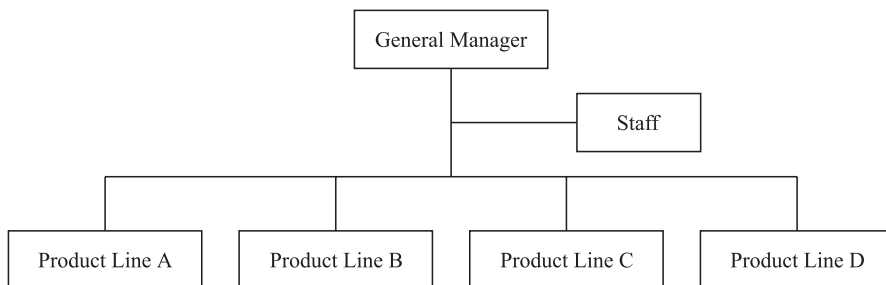
Nedostaci su:

- odgovornost zbog dobiti ili gubitaka teško je pratiti, jer posao nije organiziran u skladu s proizvodnim programom i geografskim područjima,
- perspektiva zaposlenih u poduzeću je veoma sužena,
- dolazi do poteškoća glede komuniciranja i suradnje između funkcijskih područja.

4.5.2. Produktna organizacijska struktura

Struktura proizvodnih odjela dobro pogoduje poduzećima koja imaju nekoliko proizvodnih linija (programa). Produktna struktura usredotočuje se na kategorije proizvoda poduzeća, pa se u nastavku daje njen shematski prikaz.

Shema br. 2: Produktna organizacijska struktura



Izvor: [1, str. 32]

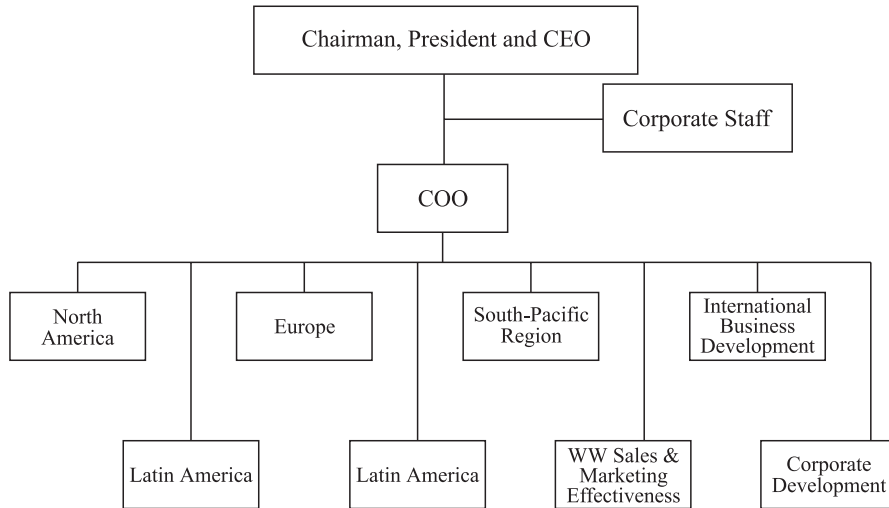
Poduzeće se koncentrira na svaku pojedinu ponudu, a zatim i organizira oko proizvodne linije. Svako proizvodno područje je polusamostalno u poslovanju koje ima u organizacijskoj strukturi onu funkciju koja je potrebna za proizvodnju i prodaju proizvoda. Osnovne funkcije proizvodnja, marketing i financije utkane su u proizvodni odjel. Međutim, financije se mogu centralizirati u vrh poduzeća, budući da donose koristi poduzeću kao cjelini, pritom se može realizirati uspješno poslovanje smanjenjem prosječnih troškova proizvodnje, time i troškova po jedinici proizvoda, kad se proizvodnja povećava, što rezultira efektom razmjera.

4.5.3. Geografska organizacijska struktura

Kada poduzeće posluje u različitim geografskim područjima, tada struktura geografske podjele može predstavljati način organiziranja. Unutar te strukture poslovne se aktivnosti i zaposleno osoblje grupiraju prema specifičnim geografskim lokacijama, bilo na lokalnoj, bilo nacionalnoj razini.

Geografska departmentalizacija se primjenjuje u mnogim poduzećima koja pokušavaju udovoljiti kupcima koji su fizički raspršeni. Maloprodajne trgovine su primjer kako, kada maloprodajni lanac raste, sve se više trgovina otvara na različitim mjestima.

Shema br. 3: Geografska organizaciona struktura



Izvor: [1, str. 34]

Prednosti geografske strukture:

- proizvodi i usluge se mogu bolje oblikovati ili prilagoditi prema klimatskim potrebama pojedinih područja,
- struktura geografske podjele omogućuje poduzeću da reagira na tehničke potrebe različitih međunarodnih područja
- proizvodnja ili raspodjela proizvoda u različitim nacionalnim ili globalnim lokacijama može pružiti poduzeću konkurentnu prednost,
- konačni proizvod može se sklopiti i na drugoj lokaciji koja više odgovara potrebama za razvijenom modernom tehnologijom, ili koja je bliža konačnim potrošačima,
- geografsko organiziranje može bolje zadovoljiti potrebe potrošača u različitim zemljama
- organiziranje na geografskim načelima omogućuju poduzeću da se prilagodi različitim sustavima zakonodavstva,
- geografska podjela omogućuje poduzeću da točno zna tko je odgovoran za dobit i gubitke budući da svaki geografski odjel predstavlja profitni centar;

Nedostaci geografske strukture su:

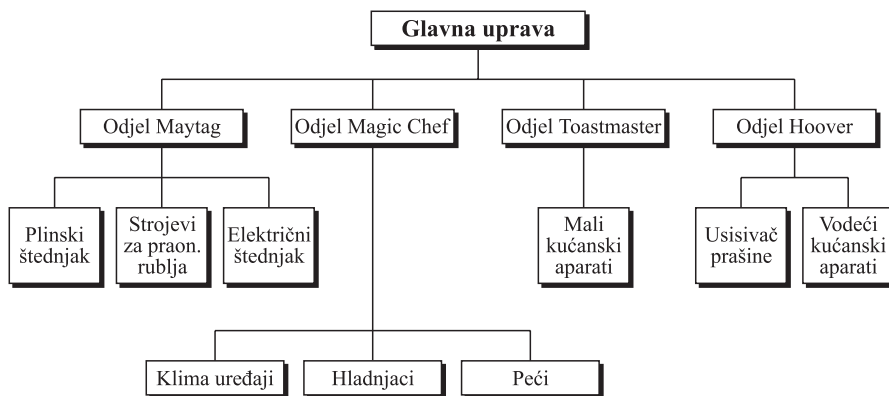
- potrebno je raspolagati većim brojem funkcijskog osoblja,

- koordinacija funkcija na razini cijelog poduzeća teže se obavlja nego u striktno funkcionalnoj organizacijskoj strukturi, a direktori pojedinih geografskih područja mogu isticati svoja vlastita područja zanemarujući tako šire interese poduzeća;

4.5.4. Multiodjelna organizacijska struktura

Nastavkom ekspanzije poduzeća, što se postiže uvođenjem sve većeg broja proizvodnih linija, poduzeće može prerasti sve organizacijske strukture. Tada poduzeće s višestrukim proizvodnim linijama može usvojiti strukturu organiziranja u više odjela, tako da se tvrtka podijeli u više odjela, s time da je svaki odjel odgovoran za više proizvodnih linija.

Shema br. 4: Organizaciona struktura Maytaga u više odjela



Izvor: [2, str. 269]

Struktura organiziranja u više odjela ima nekoliko prednosti [2, str. 269]:

- olakšava se kontinuirani rad poduzeća,
- svaki odjel ima vlastite strategijske direktore najvišeg ranga, pa se smanjuje teret opsega poslovanja osoblja glavne uprave poduzeća,
- autoritet se spušta prema dolje, na svaki odjel, a unutar toga na svaku proizvodnu liniju,
- odgovornost za uspješnost obavljanja poslova može se logički vrednovati na razini proizvodne linije, kao i na razini pojedinog odjela.

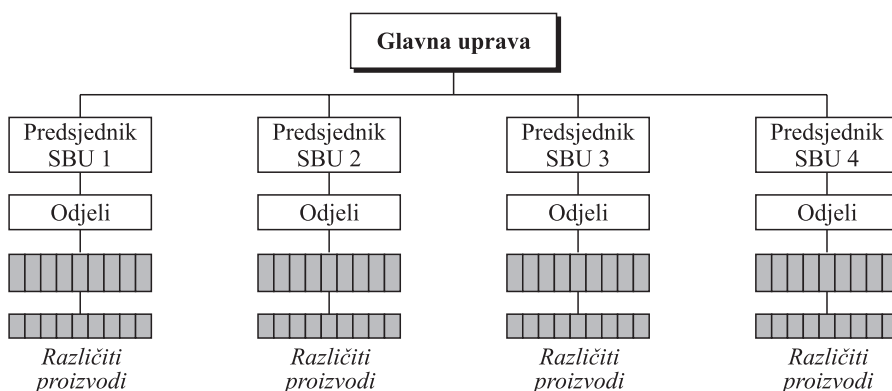
Međutim, i ovdje možemo navesti nekoliko nedostataka:

- teškoće u raspodjeli neizravnih troškova poduzeća (koji ne uključuju materijal i radnu snagu) kroz pojedine odjele,
- pojava nefunkcionalnog rivaliteta među pojedinim odjelima kada pokušavaju dobiti veći udio glede raspodjele resursa poduzeća,
- problem je i cijena transfera koji se odnosi na cijenu koju jedan odjel zaračunava drugom odjelu za svoje proizvode ili dijelove proizvoda.

4.5.5. Organizacijska struktura strategijskih poslovnih jedinica

Rast organizacije može zahtijevati da se postojeće proizvodne linije grupiraju u odjele, a da se odjeli sami po sebi grupiraju u strategijske poslovne jedinice (SBU). Ova struktura je pogodna za vrlo velika poduzeća s različitim odjelima [2, str. 270].

Shema br. 5: Struktura strategijskih poslovnih jedinica, Wright, 1992. str. 160



Izvor: [2, str. 270]

Prednosti su:

- smanjuje se raspon kontrole glavne uprave poduzeća,
- glavna uprava je manje opterećena količinom informacija koje pristižu iz različitih organizacijskih jedinica koje daju izvješća o svojim operativnim poslovima,
- suradnja između pojedinih odjela je bolja.

Nedostatke je, također, važno uočiti, a oni su:

- glavna uprava poduzeća postaje previše udaljena od pojedinog odjela i proizvodnih razina,
- rivalstvo između direktora strategijskih poslovnih jedinica glede dobivanja većeg dijela resursa poduzeća može postati kontraproduktivnim,
- ta struktura komplicira analizu portfelja.

Struktura strategijskih poslovnih jedinica je, dakle, ona u kojoj se povezane proizvodne linije grupiraju u odjele, a ti se odjeli grupiraju u veće entitete kao što to pokazuje navedena shema.

4.5.6. Matrična organizacijska struktura

Matrična struktura je jedinstvena po tome što posjeduje dvostruki lanac komandiranja. Struktura matrice je takva struktura unutar koje i funkcijski direktori i direktori zaduženi za pojedine projekte demonstriraju svoj autoritet u sklopu aktivnosti poduzeća [1, str. 35].

Slijedi da su dvije osobe nadređene zaposlenom osoblju: direktor projekta i direktor funkcijskog odjela u kojem rade podređene osobe.

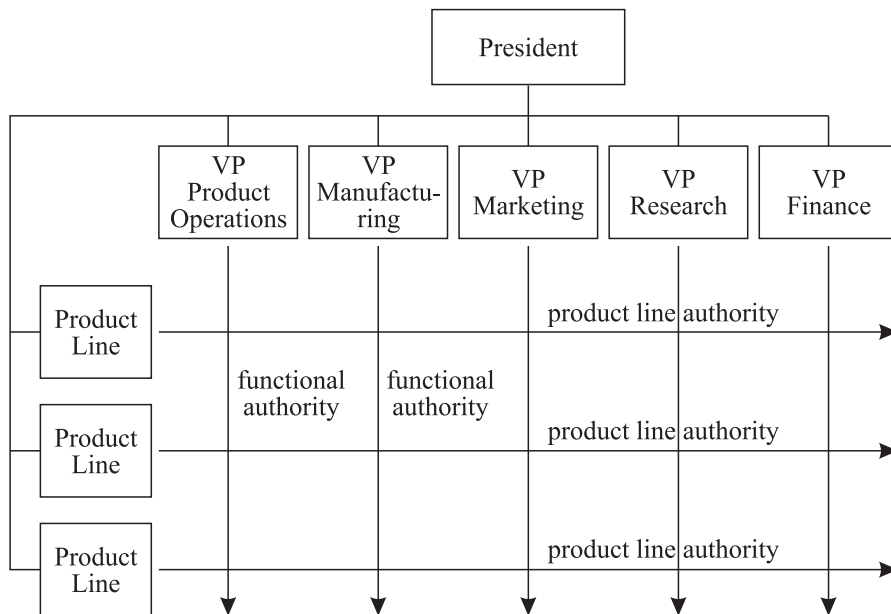
Matrična organizacijska struktura je mješavina funkcijske i produktne (i u nekim slučajevima geografske) departmentalizacije u kojem postoji dvostruki sustav naređivanja pri čemu je naglašen i input i output. Autor Allen Janger navodi neke od najčešćih oblika:

- Matrica proizvod - funkcije pokriva funkcijski resurs poduzeća s brojnim voditeljima proizvoda koji su zaduženi za postizanje poslovnih rezultata.
- Matrica proizvod - regije pokriva regionalnu podjelu strukture s brojnim rukovoditeljima proizvoda koji su zaduženi za postizanje poslovnih rezultata za svoje proizvodne okvire.
- Multidimenzionalna matrica je matrica regionalne podjele koje su organizirane u matrice proizvodno-funcijske, a koje su za uzvrat dio matrice proizvod - regije.

Shema br. 6: Produktno funkcijska matrica

Izvor: [1, str. 35]

Matrična struktura ima dvije vrste menadžera, resource manager i business manager.



Menadžeri resursa snabdijevaju osoblje resursima i dolaze iz funkcijskih područja kao što su proizvodnja, inženjering, razvoj i istraživanje i marketing. Poslovni menadžeri primaju kadrove od resornih menadžera i zaduženi su za koordiniranje zaposlenih tako da osiguraju profitabilnost određenog posla ili proizvodne linije.

Matrična struktura može postati prilično složena stvarajući tako isto toliko problema koliko ih i rješava. Možemo reći da matrica ne predstavlja krajnji oblik organizacijske strukture. U nekim slučajevima to je efikasno organiziranje privremenih oblika departmentalizacije.

Neka poduzeća koriste strukturu matrice iako stopa tehnoloških promjena u njihovoj industrijskoj grani nije velika. Tako je Toyota koristila strukturu matrice za plasman svojeg vozila Lexus na tržište najluksuznijih automobila iste kategorije.

Bez obzira na oblik struktura matrice nudi sljedeće prednosti:

- kombinacijom funkcijske strukture i strukture projekta ili proizvoda poduzeće ima koristi od obje forme,
- matrica je troškovno učinkovita budući da direktori projekata plaćaju samo potrebne usluge osoblja u pojedinim funkcijskim odjelima,
- matrična struktura je veoma prilagodljiva,

- matrica omogućuje zaposlenima u funkcijskim odjelima niže razine da budu blisko uključeni u projekt,
- struktura matrice je pravo sredstvo za profesionalnu obuku i unapređenje glavnih direktora.

No, i matrična struktura ima nekoliko nedostataka, a oni su:

- veći administrativni troškovi, koji su povezani s poslovanjem poduzeća,
- strukturu matrice karakteriziraju mogući veći konflikti koji proizlaze iz oblika organizacije,
- rad unutar matrične strukture može uzrokovati jači stres kod zaposlenih u pojedinim funkcijskim odjelima, zbog izvješćivanja dvojice a ne jednog šefa.

5. MEĐUODNOS ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I LOGISTIČKE INFRA-STRUKTURE

5.1. Organizacijska struktura i međuodnos strategija - struktura

Organizacijska struktura omogućuje koordinaciju aktivnosti i kontrolu akcija njezinih članova. Struktura zbog svoje kompleksnosti ukazuje na razinu različitosti između pojedinih aktivnosti unutar organizacije, a zbog formalizacije ukazuje na razinu primjene pravila i procedura koje se primjenjuju u poslovnim komunikacijama unutar organizacije. Komponenta strukture je i centralizacija koja upućuje na lokaciju autoriteta koji donosi odluke.

Međuodnos između strategije i strukture tijekom vremena se mijenja, zavisno o stabilnosti i promjenjivosti okoline. Promjene uvjeta okoline utječu na potrebu promjena strukture kao oblika rada i stanja, i strategije koja pridonosi ostvarivanju ciljeva. Tu je i menadžment koji je u situaciji da sama sebe organizira, razvija i reproducira u skladu s ciljevima poduzeća.

Dakle, menadžeri moraju uočavati i definirati način ostvarivanja ciljeva, voditi se unutarnjim utjecajima okoline, kao što je to postignuti položaj na tržištu i dostignuti stupanj tehničko tehnološkog razvoja pomorske kompanije, te pravodobno sagledati njen razvoj.

U literaturi se nailazi na dva pristupa usklađivanja odnosa između strategije i strukture [2, str. 308]:

- Chandlerov pristup i
- pristup njegovih nasljednika.

(1) Chandlerov pristup koji nastaje tijekom 60-ih g. prošlog stoljeća, temeljem

istraživanja stotinjak velikih poduzeća u SAD-u. Poruka tog veoma obimnog istraživanja je da se strategija kreće od proizvodnje jednog proizvoda preko vertikalne organizacije prema diverzifikaciji proizvodnog programa. Time se organizacijska struktura razvija od organske prema mehaničkoj strukturi.

Osnovni elementi promjena organizacijske strukture prema autoru su:

- strategija određuje elemente i funkcionalne karakteristike organizacijske strukture poduzeća,
- strategija podrazumijeva postavljanje ciljeva, raspoređivanje proizvodnih resursa i mjera kojima se ostvaruju resursi,
- organizacijska struktura obuhvaća linije autoriteta, te komunikacijske kanale i same informacije koje su temelj donošenja odluka.

(2) Suvremeno istraživanje međudnosa strategija - struktura nastavak je istraživanja koja je vodio Mintzberg Henri. Radi se o osuvremenjivanju originalnih zamisli začetnika tih istraživanja. Danas je najrašireniji pristup koji podrazumijeva naglašavanje triju dimenzija, i to: inovacije, minimizacije troškova i imitacije.

Poruke istraživača nakon Chandlera, na temelju konkretnih istraživanja ukazuju da:

- strategija može pratiti strukturu, odnosno nema isključivosti,
- strategija i organizacijska struktura prilagođavaju se utjecajima mode;

Dakle, uspješna kompanija razvija prikladnu strategiju da bi ostvarila zacrtane ciljeve i izgradila odgovarajuću organizacijsku strukturu. Prema McKinseyu međudnosa strategije i strukture treba se proširiti informacijskim sustavom, planiranjem, kontrolom i stimulativnim sustavom nagrađivanja zaposlenih.

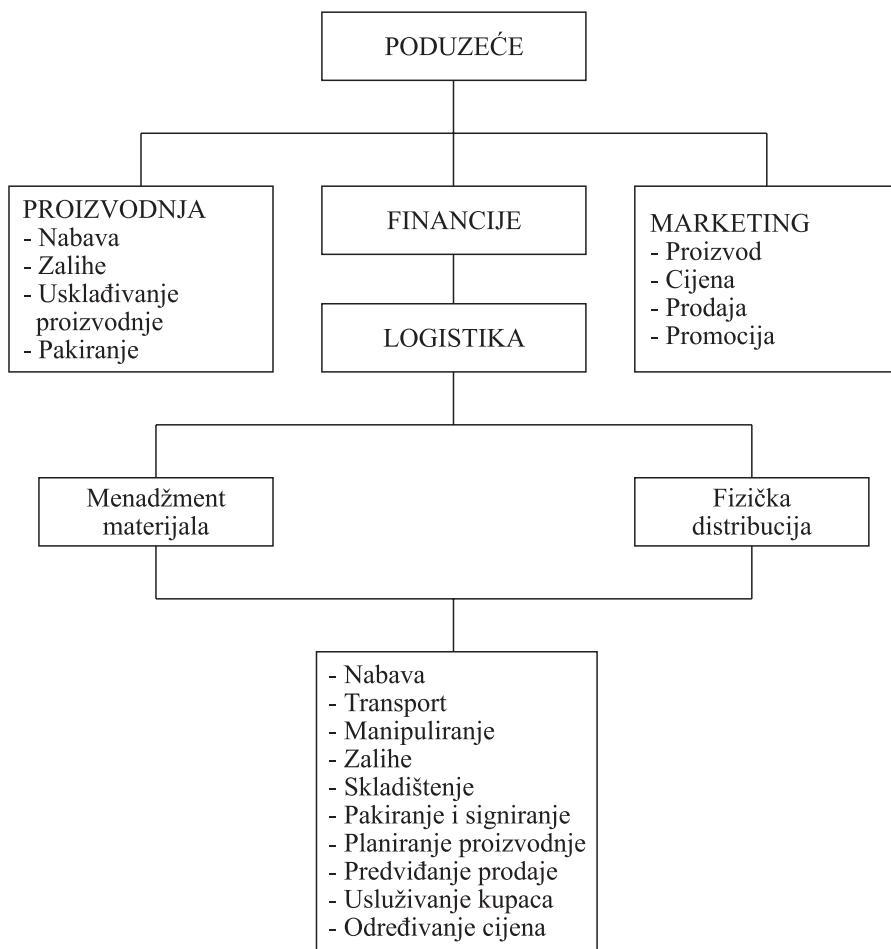
5.2. Povezanost organizacijske strukture i logistike

Suvremeni logistički sustav integrira sve logističke procese i podsustave poduzeća u ciljno orijentiranu cjelinu. Logistika se po svojoj prirodi isprepliće s tradicionalnim funkcionalnim područjima poduzeća, pogotovo danas, u okolini koja zahtijeva integriranost opskrbljivačkog lanca.

Pojednostavljeno, funkcije suvremenog poduzeća utemeljene su na lancu stvaranja vrijednosti proizvoda i usluga, odnosno proizvoda stvorenih proizvodnjom i usluga pruženih logistikom do marketinških usluga za poboljšanje plasmana proizvoda i usluga na tržištu. Krajnji rezultat je širenje područja logističke odgovornosti. Možemo reći da je logistika povezana unutarnjim vezama s proizvodnjom, marketingom, ali i financijama. Slijedi shematski prikaz iz kojeg je vidljivo da se

logistika i financije razlikuju od ostalih tradicionalnih poslovnih funkcija, zbog svoje usmjerenosti na cjelokupan poslovni proces. Pritom financije pokazuju sliku uspješnosti logistike u suvremenom poduzeću [3, str. 131].

Shema br. 7: Povezanost organizacijske strukture - strategije i logistike



Izvor: [3, str. 31]

Logističko upravljanje suvremenim pomorskim poduzećem može se shvatiti kao upravljanje zaliha, onima koje miruju i onima koje su u pokretu. Moderan logistički koncept naglašava potrebu orijentacije na potražnju, te upravljanje protokom zaliha, za razliku od tradicionalnih modela upravljanja stanjem zaliha. Orijehtacija 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.

Suvremena poduzeća prepoznaju strateško značenje logistike za uspješnost poslovanja, pa se u područje logističke odgovornosti uključuju: transport, skladištenje i manipuliranje, pakiranje i signiranje, nabava, planiranje proizvodnje i usluživanje kupaca. 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. Uslužna poduzeća pokazuju još veće značenje logističkih aktivnosti za svoju uspješnost poslovanja.

Može se zaključiti da je logistika usmjerena na realiziranje istih ciljeva poduzeća, kako su oni definirani i strategijom poduzeća. No, još je važnije istaći međusobnu povezanost i isprepletenost organizacijske strukture firme i logistike koja utječe na tu istu organizacijsku strukturu, njene promjene, rast, ili je tradicionalno samo prati, a što sve rezultira uspjehom u poslovanju.

Sve što je rečeno o međuodnosu između strategije firme i strukture nadovezuje se na logistiku i njene aktivnosti, koje se nalaze u svim porama poslovnih aktivnosti i nemoguće ih je izdvojiti iz poslovnog sustava poduzeća.

Dakle, govorimo o pomorskoj kompaniji kao poslovnom sustavu i cjelini, koje djeluje u svojoj okolini, reagira na promjene u okolini i tako održava svoju ravnotežu.

Logistički procesi u poslovnom sustavu odnose se na vođenje procesa toka 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. Razvijeni logistički sustav definira strategiju tvrtke i oblikuje njenu strukturu, pa time jača njenu konkurentnu poziciju na tržištu i utječe na uspješnost poslovanja.

6. ZAKLJUČAK

Razvojem tehnologije, odnosno pojavom visoko sofisticiranih tehnologija, uspješnost poduzeća sve više ovisi o ljudima, njihovom znanju, kreativnosti, privrženosti poduzeću i njegovim ciljevima, njihovoj inicijativnosti i poduzetničkom ponašanju. Zaposleni tako, putem svoga znanja i kapitala angažiranog u fondove, postaju suvremeni kapitalisti.

Korporacije s ograničenom odgovornošću i odgovarajućom menadžerskom strukturom, pomorske tvrtke privlače velike izvore kapitala, stvaraju profit koji prestaje biti isključivim ciljem, već postaje preduvjetom razvoja koji povećava kvalitetu života za sve.

Logistika presudno utječe na uspješnost poslovanja suvremenog poduzeća. Kao krvotok koji povezuje sve poslovne podsustave i daje život poduzeću, logistika postaje posebno značajna za poslovanje poduzeća u suvremenim uvjetima. Svrha logističke strategije je stalno usavršavanje materijalnih i informacijskih tokova, koji nabavna tržišta kroz transformacijske procese poduzeća povezuju s potrošačkim mjestima sukladno ciljevima poduzeća.

Suvremeno poduzeće prepoznaje strateško značenje logistike za uspješnost poslovanja, što rezultira širenjem logističke odgovornosti na tradicionalna područja proizvodnje i marketinga, a u novije vrijeme i financija, računovodstva, kontrole, upravljanja ljudskim potencijalima, istraživanja i razvoja i sl.. U područje logističke odgovornosti je tako strukturiran transport, skladištenje i manipuliranje, pakiranje i signiranje, nabava, planiranje proizvodnje i usluživanje kupaca. Funkcionalna dimenzija je podržana institucionalnom i instrumentalnom dimenzijom logističkog menadžmenta koji ima veoma važnu ulogu u upravljanju poduzećem.

Upravljanje logističkim procesima uključuje i definiranje adekvatne strategije, te oblikovanje strukture poduzeća u cilju postizanja zacrtanih ciljeva. Povećanje razine logističke usluge uz istodobno snižavanje logističkih troškova je bitno opredjeljenje suvremenog poduzeća. Razvijeni logistički sustav u svakom je pogledu izvor konkurentne prednosti poduzeća i činitelj uspješnosti poslovanja.

LITERATURA

1. Reichert Alexander Philipp.: Logistics organization structures and corporate strategy, Massachusetts institute of technology, September, 1997.
2. Buble Marin et al.: Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1997.
3. Zekić Zdravko, Logistički menadžment.: Glosa doo, Rijeka, 2000.

Mirjana Kovačić

STRUCTURE AND LOGISTIC STRATEGY WITHIN A MARITIME COMPANY

SUMMARY

This paper is a brief study on the relationship and significance of the logistic organizational structure and strategy within a maritime company. Despite the considerable number of scientific articles and studies already written, the field does not appear to be adequately explored.

The concept of logistic management within a modern shipping company must support the respective targets and adjust the development concept to a series of factors. However, the creation of an efficient logistic strategy would be quite a difficult task without a good organizational structure, informatic system back-up, good management support, and human resources used to the maximum.

Key words: organizational structure, logistic strategy, company strategy

STRATEGIA LOGISTICA E STRUTTURA DELLA AZIENDA MARITTIMA

SOMMARIO

Lo scritto è un breve studio sui legami tra le strutture di organizzazione logistica e strategia societaria. Finora nelle varie pubblicazioni è stato dibattuto il concetto di accoppiamento tra la struttura di organizzazione logistica, strategia societaria e struttura. Tuttavia questo è un terreno non ancora completamente elaborato.

Una organizzazione logistica deve avere di complemento e supporto il restante della società e tenere di vista le preposte finalità societarie. I legami tra organizzazione logistica e struttura societaria è di grande importanza per lo sviluppo dell'azienda. La struttura organizzativa, tuttavia, è la chiave per la creazione di una logistica efficiente.

Parole chiave: struttura organizzativa, organizzazione logistica, strategia societaria.

UPUTE SURADNICIMA

Časopis objavljuje radove koji se recenziraju. Recenzirani radovi kategoriziraju se u ove kategorije:

- izvorni (originalni) znanstveni članak – original scientific paper
- prethodno priopćenje – preliminary communication
- pregledni članak – review
- izlaganje (referat) sa znanstvenog skupa – conference paper
- stručni članak – professional paper
- esej – essay
- osvrt – publication and/or paper review

Izvorni znanstveni članak sadrži dosad još neobjavljene rezultate izvornih istraživanja. Prethodno priopćenje sadrži nove rezultate znanstvenih istraživanja, koji zahtijevaju brzo objavljivanje. Pregledni članak mora biti originalan, sažet i kritički prikaz jednog područja ili njegova dijela u kojem autor i sam aktivno sudjeluje. mora biti istaknuta uloga autorova izvornog doprinosa u tom području s obzirom na već publicirane radove, kao i pregled tih radova. Izlaganje sa znanstvenog skupa, prethodno referirano na takvom skupu, mora biti objavljeno u obliku cjelovitog članka, i to samo ako nije prije toga objavljeno u zborniku skupa. Stručni članak sadrži korisne prijedloge iz određene struke i ne mora sadržavati izvorna istraživanja.

Odluku o kategorizaciji pojedinog rada donosi uredništvo na temelju prijedloga najmanje dva recenzenta.

Rad će se objaviti jedino temeljem pozitivnih recenzija.

Prihvatanje kategoriziranih članaka za objavljivanje obvezuje autora da isti članak ne smije objaviti na drugomu mjestu bez dopuštenja uredništva časopisa ako je ono članak prihvatilo, a i tad uz podatak o tome gdje je prvi put članak objavljen. Kategorija članka navodi se u zaglavlju članka i u sadržaju sveska. Ostali se prilozi koje časopis objavljuje, ne kategoriziraju.

Radovi predloženi za objavljivanje moraju zadovoljiti sljedeće:

1. Rukopis ne smije biti već objavljen ili u tom cilju upućen drugom časopisu;
2. Naslov mora biti koncizan i istovremeno informativan;
3. U lijevom kutu naslovne stranice rukopisa treba stajati ime i prezime autora te naziv i adresa ustanove u kojoj radi;
4. Tablice moraju biti pregledno i korektno priređene, te uredno opisane (broj, naslov, legenda);
5. Izvorni znanstveni radovi, prethodna priopćenja, pregledni i stručni članci moraju biti opremljeni zaključkom i sažetkom te ključnim riječima.
6. Radovi se dostavljaju u tri primjerk. Uz rad treba priložiti i disketu. Rad se može dostaviti i e-mailom
7. Rad koji ne odgovara uputama vratit će se autoru.

INFORMATION FOR CONTRIBUTORS

This journal publishes papers subject to review. The papers subject to review are categorised as follows:

- original scientific paper
- preliminary communication
- review
- conference paper
- professional paper
- essay
- publication and/or paper review

An original scientific paper contains yet unpublished results of original research. A preliminary communication contains new research results which demand prompt publication. A review article ought to be an original, concise and critical review of a certain field or its segment in which the author himself actively participates. There must be emphasised the author's original contribution to the field with regard to the works already published. There must also be provided a list of those works. A conference paper, i. e. a written form of a presentation submitted at a conference, must be published as a complete paper, provided that it has not been published as part of the collected papers of the conference. A professional paper contains useful suggestions concerning a certain field and need not involve original research.

The category to be assigned to a certain paper is within the sole discretion of the Editorial Board, which will base its decision on the proposals by at least two reviewers.

The journal will publish only those papers which received a positive review.

Upon acceptance of the paper for publication by this journal the author undertakes not to cause the paper to be published elsewhere without the permission of the Editorial Board. Should the Editorial Board grant the permission, a repeated publication should contain a notice as to where the paper was originally published. The category of a paper shall be indicated in the head of the paper and in the journal's table of contents. Other contributions published by the journal are not subject to categorisation.

Any written work submitted for publication in this journal must satisfy the following conditions:

1. The manuscript should not have been already published or under consideration by another journal.
2. The title should be both concise and informative.
3. The author's name and surname, as well as his employment address should be indicated in the left hand side of the title page.
4. Tables must be drawn clearly and correctly, and must be accompanied by appropriate explanations.
5. Original scientific papers, preliminary communications, review articles and professional papers, should be accompanied by a conclusion, summary and key words.
6. A contribution ought to be submitted in three copies. The written manuscript must be accompanied by a floppy disk. The paper can be submitted also by e-mail.
7. Manuscripts which do not comply with the above conditions shall be returned to their authors.