

LOGISTIČKI UPRAVLJAČKI POTENCIJALI DINAMIČKE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA*

LOGISTICS MANAGEMENT POTENTIALS OF COMPANY DYNAMIC SUCCESS

Zdravko Zekić¹
Luka Samaržija²

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2019.63>

Sažetak: U recentnom poslovnom okruženju stalnih promjena poduzeće može uspješno poslovati samo postizanjem dinamičkog sklada djelovanja sukladno promjenama okoline. Menadžment treba primarno sistematizirati i izučavati njihov utjecaj na uspješnost poslovanja one čimbenike koji su pod njegovom izravnom kontrolom, na koje ima utjecaja i koje može prilagođavati zahtjevima okruženja sukladno zahtjevu dinamičke optimizacije poslovnih rezultata poduzeća. U ovom radu dijagnosticirani su temeljni čimbenici, odnosno bazne logističke upravljačke varijable - logističke strategije i ciljevi, tehnologije, ljudski potencijali, informacijsko-komunikacijski sustav i organizacijska kultura, koji mrežno organizacijski povezani sukladno i karakteristikama okruženja poduzeća, omogućuju najdjelotvornije procesno kombiniranje resursa sukladno potrebama tržišta i zahtjevima kontinuirane uspješnosti poslovanja poduzeća.

Ključne riječi: Logistički ljudski potencijali, logističke strategije, logistička tehnologija, logističko-poduzetnička organizacijska kultura, logistički informacijsko komunikacijski sustav

Abstract: In today's constantly changing environment, an enterprise will operate successfully only if it is in dynamic harmony with its environment. The task of management is to systematize and explore the impact of factors affecting business performance that can be influenced and adjusted in accordance with the demands of customers and in line with strategies related to dynamic optimization of business performance. The paper identifies the main factors or main logistics control variables - logistics strategies and goals, technology, human resources, information and communication technologies and organizational culture, which, in a networked organization, in accordance with the characteristics of business environment, can enable an effective resource management through processes according to the market needs and strategies related to continuous business performance management.

Keywords: Human Resources in Logistics, Logistics Strategies, Logistics Technologies, Logistics-Entrepreneurial Organizational Culture, Logistics ICT Systems

1. UVOD

Dinamičan znanstveno-tehnološki razvoj naročito intenziviran na prijelazu u 21. stoljeće izaziva promjene u cjelokupnom društvenom okruženju poduzeća, što se svakako reflektira i na njegovo djelovanje, odnosno izaziva potrebu promjene modela upravljanja uspješnošću poslovanja poduzeća. Sve sofisticiranija informacijska tehnologija jača moć kupaca i omogućuje skraćivanje vremenskih ciklusa procesa stvaranja dodane vrijednosti proizvoda, te nalaže integracije i prostorno širenje područja djelovanja poduzeća kao uvjet opstanka i razvo-

* Rad je realiziran u okviru znanstvenog projekta "Razvoj upravljanje u funkciji integracije hrvatskog gospodarstva u EU" (podrška broj: 13.02.1.3.06.) uz potporu Sveučilišta u Rijeci.

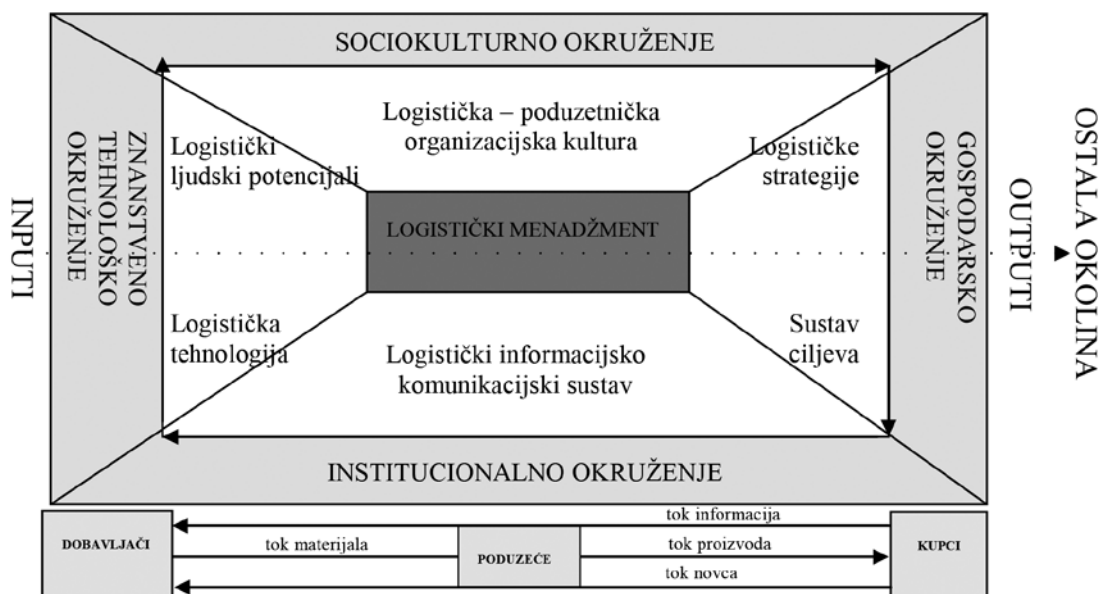
¹ Ekonomski fakultet Rijeka, Ivana Filipovića 4, Rijeka, Hrvatska

² Ekonomski fakultet Rijeka, Ivana Filipovića 4, Rijeka, Hrvatska

ja. Prostorno-vremenske transformacije dobara, energije, informacija i znanja sukladno procesnim potrebama sudionika stvaranja dodane vrijednosti od izvora sirovina do krajnjih korisnika proizvoda područje je potencijala uspješnosti suvremenih poduzeća. Ciljno mrežno povezivanje i dinamiziranje svih poslovnih procesa putem logističkog sustava postalo je pretpostavka uspješnosti poslovnog upravljanja. Tradicionalnu orijentaciju na proizvodne čimbenike uspjeha i optimizaciju poduzeća optimizacijom stanja njegovih podsustava zamjenjuju holistički modeli fokusirani na logističke potencijale dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća kao sustava. Logistički koncept menadžmenta usmjerava se na “meke” logističke upravljačke varijable kako bi se postigla fleksibilnost i adaptibilnost djelovanja poduzeća sukladno zahtjevima tržišta, kao poluge dinamičke optimizacije uspješnosti njegovog poslovanja.

2. POJAM I OBILJEŽJA LOGISTIČKIH POTENCIJALA USPJEHA

Podizanje razine svijesti o utjecaju i važnosti logističkih čimbenika za uspješnost poslovanja suvremenog poduzeća nameće potrebu njihovog pobližeg determiniranja i definiranja. Logistika kao funkcija, upravljajući sustavom informacijskih, materijalnih i financijskih tokova od ulazne okoline (dobavljača), kroz kvalitativne transformacijske procese poduzeća (proizvodnju) do izlazne okoline (kupaca) pruža najpotpuniju sliku djelovanja suvremenog poduzeća. Stalnom procesnom suradnjom sa svim podsustavima stvaranja dodane vrijednosti za kupca koje rezultira uspješnim poslovanjem poduzeća, logistika nudi stohastički instrumentarij logističkih potencijala dinamičke uspješnosti poduzeća. Zahtjevi postizanja dinamičkog sklada djelovanja poduzeća sukladno promjenama okoline fokusiraju sustav logističkih potencijala kao upravljačkih varijabli suvremenog poslovanja. Praksa svakodnevno pokazuje da su “meke” logističke varijable povezane u logistički model upravljanja važnije za uspješnost poslovanja od tehnološke opremljenosti i materijalnih resursa poduzeća. Kvalitativni logistički upravljački modeli usmjereni prethodnim informacijama logističkog informacijskog sustava omogućuju kontinuirano usklađivanje ciljeva i strategija s promjenama tržišta operativnim upravljanjem ljudskim potencijalima razvijene poduzetničke organizacijske kulture i logističkim tehnologijama realizacije proizvoda kupcima, sukladno promjenjivim zahtjevima tržišta i ciljevima poduzeća (Zekić, Z., 2000.).



Shema 1: Stohastički model logističkih potencijala dinamičke uspješnosti poduzeća
 Izvor: Autori

2.1. Suvremene logističke strategije i ciljevi

Suvremeno poduzeće je dinamičan, kompleksan i stohastičan ciljni sustav koji se kroz samoorganizaciju i samokontrolu prilagođava promjenama u okolini težeći kontinuiranoj optimizaciji funkcioniranja ostvarivanjem svojih ciljeva unutar dopuštenih granica odstupanja. Strategijski ciljevi koji usmjeravaju funkcioniranje poduzeća u svojoj su orijentaciji dugoročni i eksterni. Oni ukazuju na željeno stanje poduzeća u budućnosti i predstavljaju točke kojima je usmjerenno planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje, odnosno sve funkcije menadžmenta poduzeća. Kako logistički sustav uspostavlja i održava veze poduzeća s okruženjem, usmjeravajući tokove dobara, energije, informacija i znanja između poduzeća i okruženja, on dinamizira funkcioniranje poduzeća i omogućuje njegovu fleksibilnost prilagođavanja promjenama okruženja. Stoga se temeljni cilj poslovanja poduzeća, koji je pretpostavka ostvarivanja svih deriviranih ciljeva - profitabilnost, u suvremenom dinamičnom okruženju najefikasnije postiže ostvarivanjem cilja funkcioniranja njegovog logističkog sustava.

Suštinski cilj logističkog sustava jest optimalna opskrba poduzeća materijalnim dobrima, energijom, informacijama i znanjem, te optimalna opskrba korisnika proizvodima poduzeća u traženoj količini i kvaliteti, vremenu i mjestu. Upravo zato Mentzer, Myers i Cheung (2004.) smatraju da je danas logistika najvažniji izvor konkurentske prednosti poduzeća. Stoga, poduzeća trebaju alocirati resurse i usvajati pravce akcija koji su utvrđeni odabranim strategijama i polaziti od logističke koncepcije funkcioniranja poduzeća kako bi se oblikovala adekvatna organizacija za provedbu strategija koje će omogućiti kontinuirano ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Logistički strategijski ciljevi, kao potencijali uspjeha, odnosno šanse za ostvarivanje budućih dobiti, osnova su za poduzetničko razmišljanje i ponašanje menadžmenta, odnosno razvoj mrežne poduzetničke organizacije. Potencijali za povećanje uspjeha suvremenog poduzeća, koji su funkcija potencijala troškova i potencijala tržišta, postoje još gotovo isključivo u sferi logistike. Troškovni potencijali kroz automatizaciju, kompjutorizaciju i robotizaciju, koji su u proizvodnoj sferi iskorišteni gotovo do maksimuma, u logističkom području su vrlo veliki. Isto tako i potencijali supstitucije čimbenika proizvodnje putem logističkog sustava, koji pruža mogućnosti namještanja zaliha informacijama, varijabilizaciju fiksnih troškova itd., omogućuju povećanje fleksibilnosti i uspješnosti poslovanja poduzeća. Tržišni potencijali logističkog upravljanja, kojima treba usmjeriti logističke strategijske ciljeve suvremenog poduzeća, proizilaze iz činjenice da se sve više uz zamjenjiva dobra na tržištu traže informacije i usluge pravilne uporabe, montaže, servisiranja i slične usluge ispunjenja koje jačaju konkurentsku poziciju i uspješnost poslovanja.

Pravilno postavljeni i ostvarivani logistički strategijski ciljevi su *conditio sine qua non* postizanja dinamičke optimizacije suvremenog poduzeća, kojima moraju biti prilagođeni svi ostali organizacijski čimbenici da bi se kontinuirano postizala uspješnost poslovanja poduzeća u suvremenom turbulentnom okruženju. Kombinacija logističkih strategija upravljanja opskrbnim lancem i kompresije vremenskih ciklusa omogućuje povećanje razine usluge kupcima i posljedično prihoda uz paralelno snižavanje rashoda poslovanja, čime se povećava profitabilnost poduzeća.

2.2. Logistička tehnologija

Osnovna strategija razvoja proizvodnih sustava u suvremenim poduzećima je postizanje fleksibilnosti, odnosno sposobnosti sustava da svoju strukturu, funkcije i ponašanje mijenja u skladu s promjenama ciljeva, koji se mijenjaju sukladno promjenama u okruženju. Danas je fleksibilnost poduzeća ključni čimbenik njegovog opstanka (Graves & Willems, 2005.). Razvoj

fleksibilnosti je omogućen, prije svega, tehnološkim razvojem, a onda i posljedično razvojem odgovarajućih upravljačkih pristupa i metoda. Sustavi za postizanje fleksibilnosti proizvodnje su sustavi fleksibilnog transporta, skladištenja, izrade i manipulacije, tj. logistički sustavi. Oni omogućuju ubrzanje uvođenja novih proizvoda i rekonfiguriranje proizvodnih linija, mješovitost tipova i varijanti proizvoda na proizvodnoj liniji, te zamjenu ljudskog rada na pojedinim radnim mjestima robotima, manipulatorima i automatiziranim transportom.

Razvoj logističkih informacijskih tehnologija omogućuje mijenjanje načina poslovanja poduzeća što dovodi do razvoja logističkog upravljanja, koji rezultira mogućnostima povećanja proizvodnosti resursa (efikasnosti) i povećanja dostupnosti proizvoda na različitim mjestima u različitim vremenima (efektivnosti). Funkciju logističkog upravljanja informacijskim tehnologijama vrlo je teško izdvojiti u posebnu organizacijsku jedinicu. Ona je zapravo potporna funkcija svim poslovnim funkcijama i poslovnim procesima te predstavlja mogućnost unapređenja njihova funkcioniranja (Müller, 2001).

Logistička (informacijsko-komunikacijska) tehnologija potiče razvoj novih tehnika istraživanja tržišta, menadžmenta nabave, upravljanja zalihama, fleksibilizacije proizvodnje, distribucije itd., koje dovode do komprimiranja prostora i vremena te posljedično snižavanja troškova poslovanja i potrebnog kapitala te povećanja zadovoljstva kupaca i poslovnih prihoda. Nadalje, prema Davenportu (1993) informacijska tehnologija omogućuje: automatizaciju poslovnih procesa, skraćivanje trajanja vremena poslovnih procesa, lakše prikupljanje, pohranjivanje i dostavljanje informacija kroz formiranje repozitorija poslovnih procesa, nadzor i praćenje poslovnih procesa u realnom vremenu, pravovremene intervencije, analize velikih količina podataka, povezivanje aktivnosti u poslovni proces te brži prijenos informacija između geografski udaljenih područja.

Logistička tehnologija, kao skup znanja, vještina i stručnosti sjedinjavanja ljudskih potencijala i tehničkih sredstava u procesima prostorno-vremenske transformacije dobara, energije, informacija i znanja determinira ljudske potencijale, materijalne i informacijske resurse, kao i organizacijsku strukturu koja u suvremenim uvjetima dinamičnog okruženja treba biti fleksibilna i adaptabilna da bi omogućavala kontinuirano uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća. Snažne impulse razvoju logističke tehnologije daju informatička i komunikacijska tehnologija, koje kroz strojnu i programsku podršku doprinose jednostavnijem, bržem i efikasnijem odvijanju logističkih procesa, čineći transparentnim cjelokupni opskrbeni lanac poduzeća.

Poduzetnički menadžment suvremenog poduzeća treba razvijati tehnologije opskrbe proizvodnih linija ovisno o potražnji proizvoda na osnovi logističke informacijsko-komunikacijske tehnologije koja omogućuje upravljanje zalihama na bazi preciznih i pravodobnih informacija o cjelokupnom opskrbnom lancu. Integracija opskrbnog lanca poduzeća u logistički sustav čije je funkcioniranje organizacijski uklopljeno u sustav ostvarivanja strateških ciljeva poduzeća omogućuje tek efikasnu primjenu logističkih tehnologija koje doprinose skraćivanju vremena odvijanja transformacijskih procesa u poduzeću. To direktno dovodi do smanjenja potrebnog kapitala vezanog kako u tekućim tako i stalnim sredstvima, poboljšanja likvidnosti i solventnosti poduzeća i uspješnijeg zadovoljavanja korisnikovih potreba, što se odražava u većoj profitnoj marži i profitabilnost poslovanja.

Tehnološki razvoj za kojeg postoje vidljivi potencijali, kako u području logističke opreme, tako i u području logističkih metoda i postupaka, ujecat će na sve veće značenje logističke tehnologije za uspješnost poslovanja poduzeća.

2.3. Logistički ljudski potencijali

Fleksibilnost, kao temeljna odrednica suvremenog poslovanja ima svoje uporište u ljudskom čimbeniku, jedinom dinamičnom elementu organizacije. Ona se ostvaruje logističkim procesima, pa logistički ljudski potencijali postaju osnovni kapital, izvor snage i uspješnosti suvremenog poduzeća. Potencijalna i stvarna proizvodna i poslovna moć prirodnih, tehničkih i informacijskih resursa kao čimbenika uspješnosti poduzeća presudno je ovisna o ljudskim potencijalima, odnosno o znanju i sposobnosti ljudi da te resurse racionalno upotrebe u procesu ostvarivanja ciljeva poduzeća. Sustavnim usklađivanjem njihovih individualnih ciljeva i interesa sa strategijom i ciljevima poduzeća, komuniciranjem i motiviranjem, postižu se značajni uspjesi, pogotovo u sferi logistike, kao radno, tj znanjem intenzivne funkcije.

Važnost socijalnih odnosa u teoriji sustava, kao podloge logističkog koncepta upravljanja poslovanjem poduzeća, kontinuirano se naglašava (Wallis, 2009.). Jake socijalne veze u logističkom - znanjem intenzivnom području relativno češće dovode do nesklada, kako između pojedinaca, tako i između grupa. Nastale konflikte, menadžment treba rješavati komuniciranjem, tako da se dovedu u vezu s ciljevima poduzeća. Konstruktivni problemski konflikti izvor su kreativnosti i inovativnosti logističkih ljudskih potencijala, a vođenje temeljna funkcija suvremenog poduzetničkog – logističkog menadžmenta. Logistički menadžment, kao i logistički stručnjaci moraju, pored specijalističkih logističkih znanja, posjedovati i odgovarajuća interdisciplinarna i multidisciplinarna ekonomska, organizacijska, tehnička, informatička i druga znanja da bi mogli uspješno obavljati logističke upravljačke aktivnosti u suvremenom poduzeću. Djelotvorno usmjeravanje logističkih ljudskih potencijala stoga i jest čimbenik o kojem presudno ovisi uspješnost poslovanja poduzeća u recentnom turbulentnom okruženju. Tehnološki razvoj u području logistike to značenje neće umanjiti, već će naprotiv zahtijevati razvijenije ljudske potencijale, kao osnovni (intelektualni) kapital, izvor konkurentske sposobnosti poduzeća.

2.4. Logistički informacijsko-komunikacijski sustav

Suvremeno poslovanje zahtijeva da se 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 logističkim sustavom u pravcu stvaranja dodatne vrijednosti proizvoda i usluge za korisnika. Tako Davenport (1993.) i Harrington (1996.) ističu da poduzeće treba oblikovati svoje procese kako bi se zadovoljile potrebe kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje dodatne vrijednosti. U procesu poslovnog upravljanja logistički sustav ima ulogu skupljača i distributera podataka i informacija neophodnih za efektivno i efikasno odvijanje same logistike, ali i ostalih funkcija suvremenog poduzeća. Procesi prikupljanja informacija, njihova obrada i prijenos u logističkom sustavu odvijaju se paralelno s odvijanjem poslovnih procesa. Stoga informacija zauzima središnje mjesto u razvoju logističke koncepcije upravljanja suvremenim poduzećem.

Za učinkovito upravljanje u pravcu postizanja ciljeva poduzeća neophodne su prethodne, odnosno prijevremene informacije. Na osnovi informacijskih logističkih procesa oblikuju se logistički upravljački sustavi koji usmjeravaju cjelokupno poslovanje poduzeća u pravcu ostvarivanja ciljeva. Odgovarajuće upravljanje informacijama osigurava menadžmentu podlogu za donošenje pravodobnih i kvalitetnih odluka. Tržišne operacije generiraju velike količine informacija, od kojih su mnoge i korisne, ali ipak njemu nepotrebne za upravljanje logističkim procesima. Menadžment može izbjeći potencijalnu zatrpanost informacijama samo izgradnjom učinkovi-

tog informacijsko-komunikacijskog sustava za brzo i točno prenošenje potrebitih informacija određenim razinama upravljanja, odnosno određenim korisnicima. Integracija logističkog informacijsko-komunikacijskog sustava s informacijsko-komunikacijskim sustavima proizvodnje, marketinga, financija i ostalih funkcionalnih područja u upravljački informacijsko-komunikacijski sustav poduzeća, pomaže logističkom menadžmentu postizanje dinamičke optimizacije poslovanja na osnovu kvalitetnih i pravodobnih informacija o dinamici djelovanja poduzeća sukladno promjenama njegovog okruženja.

Kvaliteta i brzina toka informacija, koji prethodi, prati i slijedi tok dobara, energije i znanja u logističkom sustavu presudno utječe na brzinu usklađivanja ponašanja poduzeća sa zahtjevima okruženja. Komunikacijsko povezivanje u logističke mreže osnova je kvalitetne i brze razmjene informacija kako unutar poduzeća tako i s njegovim okruženjem, čime se stvaraju uvjeti za kvalitetno odlučivanje i stvaranje znanja koje stoji u temeljima svakog proizvoda/usluge i uspješnosti poslovanja svakog poduzeća. Da bi preživjele i napredovale, posebice promatrano dugoročno, organizacije se moraju mijenjati i prilagoditi vlastitoj okolini (Westover, 2010.) Stoga, efikasno upravljanje poduzećem u suvremenim uvjetima brzih promjena okruženja jednostavno nije moguće bez jake informacijske podrške koju pruža logistički informacijsko-komunikacijski sustav za podršku odlučivanju menadžmenta. On postaje infrastruktura modeliranja dinamičke optimizacije poslovanja, koju menadžment nastoji postići simulirajući poslovne događaje korištenjem velikog broja čimbenika i njihovih promjena, odnosno njihova utjecaja na poslovne rezultate poduzeća u različitim situacijama.

2.5. Logistička organizacijska kultura

Hofstede (2010) definira organizacijsku kulturu kao kolektivno programiranje uma, koje čine pripadnike jedne grupe drugačijom od druge. Organizacijska kultura postaje nezaobilazan čimbenik upravljanja uspješnošću poslovanja poduzeća u uvjetima kada ljudski potencijali predstavljaju njegov osnovni kapital. Ona je utkana u sve aktivnosti poduzeća. Kao općeprihvaćeno organizacijsko ponašanje, utemeljeno na zajedničkim vrijednostima zaposlenika poduzeću, organizacijska kultura utječe na formuliranje ciljeva poduzeća, a i podloga je za njihovo ostvarivanje.

Organizacijska kultura je posebno značajna za efikasno odvijanje logističkih procesa, koji prožimaju sve aktivnosti poduzeća i koji razvijaju pretežite socijalne veze u poduzeću i odnosima s okolinom. Sposobnost menadžmenta da kroz logistički sustav inkorporira organizacijsku kulturu utemeljenu na vodstvu i inicijativnosti pojedinaca rezultirat će u pravilu efikasnijim poslovanjem poduzeća. Razvijanje pak organizacijske kulture zasnovane na poslušnosti i hijarhijskoj odgovornosti u suvremenim uvjetima brzih i nepredvidivih promjena rezultira u pravilu destruktivnim konfliktnim situacijama koje otežavaju funkcioniranje logističkih procesa i umanjuju uspješnost poslovanja poduzeća.

Logistička organizacijska kultura, izražena kroz odnos prema korisničkim stavovima i željama, odnos prema inovacijama i tehnološkom progresu, odnos prema očuvanju okoliša, odnos prema radnicima i poslu i sl., definira većinu onoga što se i kako radi u određenom poduzeću. Obzirom da organizacijska kultura treba doprinositi ostvarivanju ciljeva na čiji odabir i sama utječe, nježno razvijanje, odnosno inkorporiranje u kontinuirani proces povećanja uspješnosti poslovanja predstavljat će uvijek izazov za poduzetnički menadžment suvremenog poduzeća. Menadžerski stil koji vodi ukazujući na organizacijske vrijednosti izražene kroz strategijske ciljeve i stvarajući organizacijsku klimu zadovoljstva, usklađivanjem pojedinačnih interesa i vrijednosti s interesima i vrijednostima sustava razvija organizacijsku kulturu pogodnu za dinamičku op-

timizaciju poslovanja poduzeća. Pri tome, promjene organizacijske kulture kao planski proces oblikovanja nove poslovne strategije kojom se anticipiraju promjene u društvu ili na tržištu zahtijevaju analizu temeljnih pretpostavki na kojima počiva organizacija, analizu vrijednosti, klime i načina upravljanja. Prilagođavanje organizacijske kulture novim okolnostima je uvijek dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća, koji je, međutim, opet direktno zavisano o stanju postojeće organizacijske kulture. Poticaji za promjenu organizacijske kulture u suvremenom poduzeću najčešće dolaze putem logističkog sustava. Potencijali i poticaji za povećanje uspješnosti funkcioniranja logističkih procesa koji dolaze kako iz samog poduzeća, tako i iz njegovog okruženja, obzirom na karakter logističkih aktivnosti, rezultiraju promjenama ciljeva, organizacijske strukture, tehnologije i zaposlenih. Promjene organizacijske kulture trebaju olakšavati sve druge vrste promjena, premda se i same odvijaju pod njihovim utjecajem.

Transformacija organizacije upravljanja poslovanjem poduzeća, sukladno potrebama kontinuiranog postizanja dinamičkog sklada njegovog djelovanja s promjenama trendova okoline i karakteristikama temeljnih potencijala uspješnosti, zahtijeva zamjenu čvrstih hijerarhijskih struktura i optimizacije stanja fleksibilnim mrežnim logističkim organizacijama i optimizacijom tokova – dinamike poslovnih rezultata, odnosno preusmjerenje fokusa s aktivnosti na rezultate, od analiza prošlosti prema simuliranju budućnosti.

3. ZAKLJUČAK

Logistički sustav pruža adekvatne upravljačke varijable za kontinuirano uspješno prilagođavanje poduzeća promjenama okoline te predstavlja najpogodniju podlogu upravljačkog sustava suvremenog poduzeća. Postizanje dinamičkog sklada djelovanja poduzeća s promjenama potreba, zahtjeva i očekivanja okoline jedini je put postizanja kontinuirane uspješnosti poslovanja suvremenog poduzeća. Kao integrativni sustav koji povezuje sve druge funkcije poduzeća, logistički upravljački sustav treba biti ciljno zasnovan te podupirati ciljno djelovanje svih podsustava poduzeća, težeći sinergizmu njihova djelovanja i fleksibilnosti poslovanja cjelokupnog poduzeća. Logistički procesi se odvijaju, naime, tako da objekt mijenja svoje mjesto u prostoru i vremenu, pa su logistički sustavi u svojoj osnovi dinamički, fleksibilni organizacijski sustavi koji teže dosezanju cilja poduzeća kao sustava. Logistički sustav nema svoje specifične ciljeve, već su njegovi ciljevi derivirani ciljevi poduzeća, pa je optimizacijom logističkih potencijala uspjeha kao sustava moguće dinamički optimizirati poslovanje poduzeća i u suvremenim uvjetima stalnih promjena svih segmenata njegove okoline.

LITERATURA

- [1] Hunger, J. D., Wheelen, T. L. (2007) *Essential of Strategic Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 20-21.
- [2] Mentzer, J.T., Myers, M.B., and Cheung, M. (2004.), Global market segmentation for logistics services, *Industrial Marketing Management* 33, pp. 15-20.
- [3] Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010.), *Cultures and Organizations*. New York: Mc-Graw Hill
- [4] Westover, J. H., (2010.), *Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations*. *International Journal of Management and Innovation*, 2(1), pp. 45-50.

- [5] Müller, J. (2001.), Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija. *Ekonomski pregled*, 52 (5-6), str. 587-612.
- [6] Davenport, T. H. (1993.), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- [7] Harrington, Lisa H. (1996.), Logistics assets: Should you own or manage? *Transportation and Distribution*, 37(3), 51-54.
- [8] Zekić, Z.(2000.), *Logistički menadžment*, Glosa, Rijeka
- [9] Wallis, S.E. (2009), The Complexity of Complexity Theory: An Innovative Analysis. *Emergence: Complexity and Organisation*, 11(4): 26–38.
- [10] Graves, S.C. and Willems, S.P. (2005), “Optimising the supply chain configuration for new products” *Management Science*, Vol.51, No.8, pp.1165-1180.