

ULOGA MENADŽMENTA NA UNAPREĐENJE POSLOVANJA SAOBRAĆAJNIH KOMPANIJA I LOGISTIKE / THE ROLE OF MANAGEMENT IN IMPROVING THE OPERATIONS OF TRANSPORT COMPANIES AND LOGISTICS

Prof.dr. Mujo Fišo¹

¹Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Aleja Konzula - Meljanac bb, 72270
Travnik, BiH
e-mail: mujo.fiso@iu-travnik.com

Prethodno priopćenje

<https://www.doi.org/10.58952/zr20261501124>

UDK/UDC 005:656:658.7

Sažetak

Današnja Privredna Društva suočena su sa problemima uspješnog poslovanja, a ovoj velikoj ekonomskoj krizi, mnoga od njih propadaju. Jedno od rješenja u firmama sa problemima jeste aktivno učešće menadžmenta. Predmet istraživanja jeste prezentovanje i shvatanje pojma i važnosti menadžmenta, organizacija i unaprjeđenje logistike saobraćajnih Kompanija, kako bi na vrijeme planirali, upravljali, ostvarili i kontrolisali prostorno-vremensku transformaciju dobara u vezi sa količinom, vrstom i svojstvom dobara, kao i njenim logističkim određivanjem, a koji direktno utiču na poslovanje. Rad predstavlja konkretan doprinos nauci u istraživanju oblasti drumskog transporta, sa fokusom na rješavanju problema logistike saobraćajnim Kompanijama i smanjenju troškova poslovanja direktnim uticajem menadžmenta. Ciljevi: u skladu s rezultatima analize, definisati pozitivne efekte koji će nastati boljom logistikom saobraćajnih Kompanija sa fokusom na Službu održavanja voznog parka. Zaključak: Definisanje benefita boljom logistikom Službe održavanja voznog parka.

Ključne riječi: vozni park, menadžment, saobraćaj, služba održavanja, logistika.

JEL klasifikacija: M11, L92, R41

Abstract

Today's business companies are faced with challenges related to successful operations, and during the current major economic crisis many of them are failing. One of the solutions for companies experiencing difficulties is the active involvement of management. The subject of this research is to present and understand the concept and importance of management, organization, and the improvement of logistics in transport companies, in order to plan, manage, implement, and control the spatial and temporal transformation of goods in relation to their quantity, type, and characteristics, as well as their logistical determination, which directly affect business performance. This paper represents a concrete contribution to scientific research in the field of road transport, with a focus on solving logistics problems in transport companies and reducing operational costs through the direct influence of management. Objectives: In accordance with the results of the analysis, to define the positive effects that will arise from improved logistics in transport companies, with a focus on the vehicle fleet maintenance department. Conclusion: Defining the benefits achieved through improved logistics of the vehicle fleet maintenance service.

Keywords: vehicle fleet, management, transport, maintenance service, logistics.

JEL classification: M11, L92, R41

UVOD

Za funkcionisanje preduzeća kao poslovnog sistema odgovoran je menadžment, koji mora planirati, organizovati, kontrolisati i uticati na poslovni proces. Kao brzinom svjetlosti, menadžment prima povratne informacije od outputa proizvodnog procesa, kontroliše inpute i sam proces. Inputi se zatim usmjeravaju ili mijenjaju, a proces proizvodnje prilagođava se zahtjevima željenih rezultata u obliku outputa.

U sadašnjem trenutku razvoja, kompanije drumskog transporta se nalaze na razmeđu dostignutog stepena razvoja i dilema i opasnosti koje diktira njegova tržišna pozicija, nesigurnost transportnog tržišta kao i neizvjesnost stabilnog obavljanja djelatnosti i obezbjeđenja primarne egzistencije zaposlenim radnicima.

Za uspješno poslovanje kompanije neophodno je osigurati kvalitetno, educirano i stručno osoblje. Međutim, uspjeh kompanije nije zagarantovan time, već zahtijeva poseban odnos prema zaposlenima putem primjene tehnologija menadžmenta.

Logistika je jedna od ključnih funkcija savremenog poslovanja. Njena osnovna uloga je da obezbijedi pravovremeni i efikasan protok roba, informacija i kapitala od dobavljača do krajnjeg kupca. Logistika se posebno fokusira na optimizaciju troškova, povećanje produktivnosti i zadovoljstvo kupaca, što je danas presudno za konkurentnost na globalnom tržištu.

1. MENADŽMENT KOMPANIJA DRUMSKOG TRANSPORTA U BiH

U savremenim uslovima poslovanja i sve većeg povezivanja privrednih subjekata i društveno-ekonomskih sistema na globalnom planu gdje ekonomski procesi postaju sve brojniji i složeniji, uloga menadžmenta u regulisanju tih procesa je nezamjenjiva.¹

Menadžment kao nauka ima dugu stogodišnju tradiciju. Kao i ostale društvene nauke, menadžment nije egzaktna nauka. Ipak, on ima svoju koncepciju, principe (koji nastaju na osnovu uobličavanja iskustva iz prakse), metodologiju (koja se mijenja i razvija), pristupe, analitički aparat, metode i tehnike, tako da s pravom možemo tvrditi da je menadžment (upravljanje) nauka. Menadžeri danas moraju mnogo raditi i učiti, istraživati, kako bi mogli to znanje primijeniti u složenim situacijama u praksi. Ovo ne znači da se u teoriji mogu naći rješenja za sve praktične probleme. Međutim, metodologija može olakšati i pomoći njihovom rješavanju. U svakom slučaju, svako od vas će upravljati drugima ili će drugi upravljati vama u raznim periodima. Otuda se menadžment najčešće definiše kao sposobnost da se poslovi obave posredstvom drugih. To često uključuje alokaciju i kontrolu novca i fizičkih resursa. Osoba nije menadžer, ukoliko nije uključena u proces obavljanja poslova posredstvom drugih. Onaj ko je isključen iz takvog procesa radi sam. Menadžment (upravljanje) je svojevrsna društvena tehnologija koja omogućava efikasnije upravljanje preduzećem, društvenim institucijama i/ili drugim organizacionim konfiguracijama i aktivnostima. Otuda se menadžment ne odnosi samo na poslovna (profitna) preduzeća, već i na neprofitne organizacije (državne agencije, zdravstvo, univerzitete) i poslovne poduhvate (projekte).²

Uspješan menadžment je jedan od najvažnijih preduslova poslovanja preduzeća. U ranijem periodu procesi menadžmenta su se svodili na najosnovnije funkcije planiranja i organizacije.

1.1. ULOGA MENADŽMENTA U SAOBRAĆAJNIM KOMPANIJAMA

„Menadžment je proces planiranja i odlučivanja, organizovanja, vođenja i kontrole ljudskih, materijalnih, finansijskih i informacionih resursa organizacije radi ostvarivanja njenih ciljeva na efikasan i efektan način.“

¹ Jusufrić, I., *Osnove drumskog Transporta*, Travnik 2007.

² Jojić, R., *Menadžment*, Sarajevo 2002.

Peter Drucker, autor prethodne definicije, dao je i sljedeću definiciju: „Menadžment je efektivno i efikasno korištenje resursa za postizanje željenih ciljeva“.³

Danas u praksi menadžment predstavlja proces planiranja i odlučivanja, organizovanja, vođenja i kontrole ljudskih, materijalnih, finansijskih i informacionih resursa organizacije radi ostvarivanja ciljeva na efikasan i efektan način. Pod pojmom „menadžment“ također se podrazumijeva skup kadrova koji upravljaju preduzećem i odnosi između njih. Problematika organizacije i efikasnosti menadžmenta je veoma kompleksna i zahtijeva opsežna i studiozna izučavanja u svakoj sredini. Za potrebe ovoga rada obradit ćemo samo neke aspekte menadžmenta, kao što su profil, karakteristike i sposobnosti menadžera.

Proces menadžmenta čine sljedeće faze:

- planiranje;
- organizacija;
- kadrovi;
- vođenje i
- kontrola.

Najvažniji resurs u menadžmentu predstavljaju kadrovi, odnosno menadžeri.

Iz svega ovog proističe zaključak da se menadžmentu treba posvetiti veća pažnja, a posebno problemima rukovodnih kadrova – menadžera, kada je riječ o:

- strukturi i individualnom kvalitetu menadžera;
- načinu i efikasnosti planiranja, vođenja i kontrole rada;
- edukaciji menadžera, stjecanju novih znanja i vještina iz oblasti marketinga i informatike;
- vođenju termin-planova njihovih obaveza i datih obaveza saradnicima i zaposlenicima.

1.2. POJAM I DEFINISANJE OKOLINE MENADŽMENTA

Uspješnost menadžmenta u velikoj mjeri određena je faktorima sredine u kojoj menadžeri djeluju i ostvaruju menadžerske funkcije i uloge. Tako će se razlikovati aktivnosti i ponašanje menadžera u nestabilnoj u usporedbi sa stabilnom okolinom. Svaka od tih različitih karakteristika okoline odrazit će se na menadžment i njegovo djelovanje u organizaciji. A da bi menadžment mogao odgovoriti i na izazove okoline, mora dobro poznavati okolinu menadžmenta.⁴

Okolina menadžmenta, kako navode S. P. Robbins i M. Coulter⁵, utiče na menadžment kroz stepen nesigurnosti okoline kao i kroz odnose s različitim interesno-uticajnim grupama koje egzistiraju između organizacije i okoline.

Menadžeri imaju društvenu odgovornost, tj. pružaju podršku interesno-uticajnim grupama, kada:⁶

- daju otpremninu zaposlenicima proglašenim tehnološkim viškom;
- pružaju zaposlenicima mogućnost da unaprijede svoje vještine i steknu dodatno obrazovanje;
- dopuštaju zaposlenicima da uzmu slobodno vrijeme koje im je potrebno;
- daju doprinose karitativnim ustanovama i finansijski podržavaju različite građanske inicijative u gradovima i mjestima u kojima su locirani;
- donesu odluku da njihova firma i dalje radi, zbog toga što bi njeno zatvaranje imalo pogubne posljedice za lokalnu zajednicu;

³ P. Drucker, *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper Row, 1973,

⁴ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga,

⁵ Robbins, S. O. i Coulter, M. (2005), *Management, Eighth edition*. Pearson Prentice-Hall,

⁶ Jones, G. R. (2004) *Organizational Theory, Design and Change*. 4. izd. Pearson Prentice-Hall,

- odluče zadržati poslovanje u svojoj zemlji, umjesto preseljenja u inozemstvo, kako bi zaštitili radna mjesta;
- odluče uložiti novac u poboljšanje rada firme radi zaštite okoliša;
- siromašnim zemljama pomažu razviti ekonomsku osnovu, kako bi se poboljšao njihov životni standard.

Među brojnim autorima koji su proučavali okolinu menadžmenta, čini se najprihvatljivijom klasifikacija okoline menadžmenta koju je dao R. L. Daft. On razlikuje faktore opšte okoline, okoline zadataka i interne okoline.⁷

Najšira okolina, odnosno nivo okoline, je opšta, nešto uža od nje i bliža organizaciji je okolina zadataka, koju većina autora naziva još i specifičnom okolinom, dok je najuža okolina, tj. ona koja se nalazi u samoj organizaciji, interna okolina.

Vanjska okolina: Pod vanjskom okolinom menadžmenta podrazumijevaju se sve vanjske snage, odnosno uticaj izvan organizacije koji djeluje na organizaciju i njen menadžment. Okolina organizacije je dio vanjskog svijeta s kojim organizacija dolazi u kontakt. Zbog toga je veoma važno upoznati te snage vanjske okoline, kako bi ih se moglo uočiti, odnosno ublažiti njihovo djelovanje ili pak prilagoditi organizaciju i menadžment takvoj okolini.

Ekonomska okolina – Svaka organizacija je dio privrede, odnosno ekonomije neke zemlje u kojoj djeluje. Da bi organizacije bile uspješne, njihov menadžment mora dobro poznavati osnovne ekonomske pokazatelje u zemlji, odnosno okruženje u kojem posluje. Ti pokazatelji im na neki način određuju i okvire njihovog poslovanja, te mogućnost rasta i razvoja. Što ih bolje poznaju, razumiju i predviđaju trendove i očekivanja, to će lakše definisati svoju viziju, misiju i ciljeve koje će u većoj mjeri i realizovati. Menadžment mora dobro poznavati ekonomsku okolinu, jer stabilnost i sigurnost te okoline u velikoj mjeri određuje stabilnost i sigurnost same organizacije.

Pod društvenom okolinom podrazumijevaju se stavovi, želje, očekivanja, stepen inteligencije i obrazovanja, vjerovatno i običaji ljudi u određenoj grupi ili društvu.⁸

Demografska okolina postaje sve uticajniji faktor koji menadžeri moraju uvažavati i prilagođavati mu svoj način upravljanja i vođenja organizacije u skladu s demografskim kretanjima. Demografska okolina na različite načine dugoročno djeluje na organizaciju. Ona je potencijalni izvor rada, s jedne, ali i potencijalni kupac, s druge strane. Menadžeri bi trebalo da prate demografske trendove, te iz njih iščitavaju svoje tekuće i buduće strategije i ciljeve.

Politička okolina – Premda se čini da je teško govoriti samo o političkoj okolini, s obzirom na to da je ona organski povezana s društvenom i pravnom okolinom, a posebno je ta veza naglašena na relaciji političko-pravna okolina, ipak postoje određene specifičnosti karakteristične samo za političku okolinu.

Pravna okolina je u znatnoj mjeri isprepletena s društvom, a posebno političkom okolinom. Usprkos toj isprepletenosti i međusobnoj povezanosti, smatra se da se može govoriti o pravnoj okolini kao posebnom segmentu okoline koji menadžment kompanija mora poznavati, uvažavati i u skladu s njime djelovati. S aspekta menadžmenta i njegovog funkcionisanja, bilo bi poželjno da se pravna okolina što rjeđe mijenja i da bude što stabilnija, kako bi osigurala dugoročna ulaganja u određeni posao, čime bi se smanjila i pravna nesigurnost, a povećala izvjesnost očekivanih rezultata u tom poslu.

Kulturna okolina – Da bi bili uspješni u vođenju svojih organizacija, menadžeri moraju poznavati ne samo organizacijsku, tj. korporacijsku kulturu, već i kulturu svoje lokalne zajednice, zatim nacionalnu, te kulture zemalja u kojima posluju. Svaka kultura može se definisati kao sistem vrijednosti, shvatanja, uvjerenja, etike, životnih stilova i karaktera.

⁷ Daft, R. L. (2006) *The New Era of Management, International edition*. Thomas South-Western,

⁸ Weihrich, H. i Koontz, H. (1994) *Menadžment*. Zagreb: Mate,

Međunarodna okolina je okolina privrednih subjekata koji posluju izvan matične zemlje. Čim pojedina kompanija komunicira s dobavljačima iz drugih zemalja, odnosno ako prodaje svoje proizvode i usluge u drugim zemljama, suočava se s potrebom poznavanja međunarodne okoline, tj. opšte i specifične okoline zemalja u kojima posluje. Bilo da je riječ o opštoj ili specifičnoj okolini, ne bi trebalo da postoji ikakva razlika, kada se radi o faktorima okoline. Dakle, razlika je samo u zemlji na čijem tržištu djeluje kompanija, dok faktori ostaju isti. Specifična okolina je onaj dio vanjske okoline menadžmenta koji je direktno u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije. Faktori specifične okoline neposredno i svakodnevno utiču na odluke menadžmenta.⁹

Kupci: najvažniji faktor specifične okoline je organizacija, jer organizacije i postoje da bi se zadovoljile potrebe i želje kupaca i ostvarile prihod, te i na taj način realizovale svoju misiju, odnosno razlog postojanja. Otud i menadžment mora pristupati kupcima s najvećom pažnjom. Mnogo toga u organizaciji će se mijenjati i prilagođavati interesima kupaca. Za organizaciju su kupci tako važni, da će cijela organizacija biti struktuirana prema modelu organizacije orijentisane prema kupcima. Kada je riječ o menadžmentu i njegovim odgovorima na zahtjeve kupaca, onda treba istaći da u menadžmentu javnog sektora ima još mnogo prostora za unaprjeđenje tih odnosa. Tome će, naravno, pridonijeti nova tehnologija, informacijska posebno, koja je već napravila znatne pomake kada je riječ o zadovoljstvu kupaca njihovim uslugama. To, naravno, treba razvijati i dalje, kako bi javni sektor zaista postao javni servis na usluzi građanima.

Dobavljači: dok su kupci na izlazu, dobavljači su na ulazu procesa transformacije. Naime, od dobavljača se nabavlja sve što je potrebno za proizvodnju roba i usluga.¹⁰

Premda menadžment u gotovo svim organizacijama pridaje veću pažnju kupcima, što je možda i razumljivo jer je pozicija kupca povoljnija, ugodnija od pozicije dobavljača, u uslovima perfektne konkurencije i dobavljači zavređuju znatno veću pažnju menadžmenta, iako je i dosadašnji odnos bio određen perfektnošću, odnosno imperfektnošću tržišta nabavke.

2. LOGISTIKA U SAOBRAĆAJNIM SISTEMIMA

Logistika je proces planiranja, implementacije i kontrole efikasnog i ekonomičnog toka sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda od mjesta porijekla do mjesta potrošnje.¹¹ U savremenom poslovanju ona predstavlja ključnu funkciju koja direktno utiče na konkurentnost i profitabilnost preduzeća.

Poslovna logistika predstavlja jednu od najpopularnijih naučnih disciplina, razlog tome je, što logistika proučava jedno, do sada zanemarivo, ali veoma značajno, područje ekonomije koje se odnosi na tok dobara od proizvođača do krajnjeg potrošača. Suština koncepta logistike je u integralnom pristupu svim konstitutivnim elementima: transportu, skladištenju, zalihama, informaciono-komunikacionom sistemu i, na kraju, organizacionom sistemu u kome je čovjek najznačajniji faktor u tom cijelom procesu.

Istorijski gledano, logistika je imala dominantnu ulogu u vojnim operacijama, gdje je efikasno snabdijevanje bilo presudno za uspjeh. Tokom 20. vijeka, logistika se transformisala u poslovnu funkciju, posebno sa razvojem globalne trgovine i informacionih tehnologija.¹²

Glavne funkcije logistike uključuju:

- Transport – fizičko kretanje robe od dobavljača do kupca.
- Skladištenje – čuvanje proizvoda u optimalnim uslovima.
- Upravljanje zalihama – balansiranje između troškova i dostupnosti.

⁹ Robbins, S. P. i Coulter, M.,

¹⁰ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga,

¹¹ Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management. Pearson Education, 2016.

¹² Ballou, R. H. Business Logistics/Supply Chain Management. Pearson, 2004.

- Informacioni tokovi – koordinacija podataka kroz lanac snabdijevanja.¹³

Logistika je dio šireg koncepta upravljanja lancem snabdijevanja (SCM). SCM obuhvata sve aktivnosti od nabavke sirovina do isporuke gotovog proizvoda krajnjem kupcu. Integracija logistike u SCM omogućava kompanijama da smanje troškove i povećaju fleksibilnost.¹⁴

Trendovi u logistici

- Digitalizacija – primjena softverskih rješenja i umjetne inteligencije.
- Zelena logistika – fokus na održivost i smanjenje emisije CO₂.
- Automatizacija – korištenje robota i autonomnih vozila u skladištima.¹⁵

2.1. KLJUČNE AKTIVNOSTI MENADŽMENTA I LOGISTIKE

Osnovni zadatak menadžmenta logistike jest upravljati svim logističkim aktivnostima privrednih društava.

Važno je znati da svaki menadžment logistike ima ispred sebe unikatne zahtjeve tržišta i operativne izazove, no uglavnom postoje ista područja unutar kojih se odvijaju ključne logističke aktivnosti. Ta područja jesu: proizvodnja, zaliha, lokacija, transport i informacija.¹⁶

a) Proizvodnja se odnosi na kapacitet da se naprave i uskladište proizvodi. Pod postrojenjima podrazumjevamo tvornice i skladišta. Ključna aktivnost i odluka sa kojom se menadžer ovdje suočava je donošenje odluke kako da riješi problem između brzine odgovora na potražnju i efikasnosti.

Ovdje valja istaći da u slučaju da su skladišta i tvornice napravljene s velikim viškom kapaciteta, oni tada mogu biti fleksibilni i odgovarati na promjene u potražnji. U drugu ruku, ako imamo veliki kapacitet postrojenja i ako je potražnja za proizvodom mala, doći će do generiranja troškova jer se postojeći kapacitet neće koristiti i neće stvoriti nikakvu dobit. Zato što više neiskorištenog kapaciteta postoji, poslovne operacije postaju manje efikasne.

b) Zaliha i upravljanje njima je, također, usko povezano sa skladišnim poslovanjem i efikasnošću. Ona uključuje sve, od sirovine do poslova u toku pa do gotovih proizvoda. U ovom području, aktivnost menadžera je usmjerena na donošenje pravovaljanih odluka kada je riječ odabira između visine zaliha i efikasnosti.

Znači držanje velikih zaliha osigurava efikasnost u odgovorima na fluktuaciju potražnje kupaca. Velika zaliha će u svakom trenutku zadovoljiti određenu potražnju kupaca. Ipak, stvaranje velikih zaliha na skladištu je trošak, a da bi se održao visok stepen efikasnosti, trošak zaliha bi trebao biti što manji.

c) Lokacija se odnosi na položaj postrojenja. Pred menadžera je i ovdje stavljena odgovornost u odabiru odnosno donošenju odluka vezanih uz to koje aktivnosti bi trebali obavljati postojeća postrojenja. Ovdje se radi o odabiru, odnosno odluci da li da se aktivnosti centraliziraju na što manje lokacija ili da se aktivnosti decentraliziraju na više lokacija što bližih kupcima radi lakših i bržih isporuka. Odluke o lokaciji su strateške odluke zato jer se odnose na velika finansijska sredstva.

d) Transport se odnosi na kretanja svega, od sirovina do gotovih proizvoda između tvorničkih postrojenja. Ovdje je bitna odluka o vrsti odnosno izboru transporta. Brzi oblici transporta kao što je, primjerice, avionski prijevoz brzo isporučuje proizvode, ali više i košta. Sporiji oblici transporta poput broda ili željeznice su štedljivi ali nisu tako brzi pri isporučivanju proizvoda.

¹³ Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B. Supply Chain Logistics Management. McGraw-Hill, 2013

¹⁴ Chopra, S., Meindl, P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson, 2019.

¹⁵ Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. The Handbook of Logistics and Distribution Management. Kogan Page, 2017.

¹⁶ Hugos M., (2006): Essentials of Supplay Chain Management, New Jersey:John Wiley&Sons, Inc.,

Glavna odluka menadžera unutar ovog područja odnosi se na pravovaljan izbor modela transporta. Na izbor modela transporta uveliko utiče i vrsta robe koja se prevozi.

e) Informacija čini osnovu na kojoj su donešene odluke menadžera u svim prethodno navedenim logističkim aktivnostima. Informacija predstavlja poveznicu između svih aktivnosti koje se provode. U slučaju da su informacije točne i pravovremene, menadžeri će donositi dobre odluke za vlastite poslovne operacije.

To znači da svi poslovi i funkcije privrednog društva koji pred sebe postavljaju osnovni cilj - upravljanje tokovima i skladištenjem proizvoda na njihovom putu kroz distributivni kanal pripadaju širokoj lepezi logističkih aktivnosti. Zato logističke aktivnosti trebamo promatrati procesno.

2.2. RAZVOJ MENADŽMENTA I LOGISTIKE

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve. To je, zapravo, proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa. Podrazumjeva sistemski način usmjeravanja pojedinca, skupina poslova i operacija s ciljem ostvarivanja imenovanih organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju.

Priroda logističkih aktivnosti je takva da one uvijek predstavljaju podršku. Zato je razvoj logistike prolazio određene razvojne faze.

Prema američkom iskustvu razvoj logistike se može podijeliti u četiri razdoblja:

- 1950-e godine koje su karakteristične kao “mirne” godine u kojima logistika uglavnom nije bila efikasna i gdje su menadžeri uglavnom bili fokusirani na proizvodnju.
- 1960 - 1970. Dolazi do primjene novih administrativnih ideja u poslovanju i počinje se uviđati da logistika postaje područje s velikim potencijalom razvoja u američkom biznisu.
- 1980 -1990. Primjetan je porast istraživanja i primjena logistike.
- 21. vijeka karakteriziraju logističke alijanse, logistika trećih lica i globalna logistika.

Iz navedenih vremenskih faza razvoja, vidljivo je da uloga i važnost logistike i njeno upravljanje raste i da je nastala potreba za koordinacijom i kontrolom logističkih aktivnosti. Dakle, može se zaključiti da protekom vremena logistika postaje sve više integrisana, te je krajem devedesetih godina naglasak na totalnoj integraciji logističkih aktivnosti što zahtjeva organizacijsko pozicioniranje logistike u poslovnom sistemu privrednih društava.

Kada logistiku posmatramo kao upravljačku dimenziju, tada možemo govoriti o sljedećim razvojnim fazama.¹⁷

- funkcijska specijalizacija na usluge (materijalni i robni tokovi);
- posrednička funkcija (koordinirajuća funkcija od čisto funkcijskog pristupa pa do upravljačkog pristupa);
- logistika kao upravljaštvo (menadžment).

2.3. MODERNA ORGANIZACIJA I MENADŽMENT LOGISTIKE

Logistika doista može biti temeljni biznis, zatim može strateški pozicionirati privredno društvo na način da bude uspješana na tržištu s tendencijom dugoročne konkurentske prednosti. Za održivost na tržištu i stvaranje željene konkurentske pozicije modern privredno društvo mora biti fleksibilno što znači da menadžment logistike mora uočiti promjene u okruženju i oblikovati privredno društvo na način da te promjene kontinuirano prati. Praćenjem promjena i uočavanjem prilika može se uticati na fleksibilnost privrednog društva.

¹⁷ Segetlija Z.,(2007):»Razvoj poslovne logistike i novi izazovi»:VII međunarodni znanstveni skup, «Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu» Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku,

Zato takvo moderno privredno društvo koja kombinuju tradicionalne logističke operacije s modernim shvaćanjem značaja i uloge logistike, te u skladu s tim strateški promišlja, osigurava si željenu poziciju na tržištu.

U prilog ovom načinu promišljanja autori Drew i Smith ističu da se novi pristup menadžmentu logistike najbolje izgrađuje na snažnoj i fleksibilnoj osnovi. Niti jedan redizajn se ne može lansirati bez pravovaljane primarne pažnje u organizacijskom i tehnološkom kontekstu. Vrlo je važno znati pripremiti privredno društvo za nadolazeće promjene u smislu njene transformacije kao i razvijati sposobnost da prepozna i odgovori na rane signale nastalih promjena ili nepredvidivih prilika. Da bi privredno društvo bilo uspješno pripremljen nužno je postojanje kvalitetnih i stručnih kadrova unutar iste koji će biti sposobni prepoznati takve nadolazeće promjene u okruženju i biti sposobni provesti određene mjere sa svrhom unapređenja logističkih procesa Zelenika i Pupovac u svom radu pod nazivom Inteliktualni kapital - Razvojni resurs logističkih kompanija za 21. vijek, ističu da je kreativni ljudski potencijal temelj novog i netradicionalnog načina razmišljanja i odlučivanja po kojem se strateški cilj logističke kompanije može ostvariti povećanim nivoom logističkih usluga uz istodobno snižavanje troškova.

Prema tome važno je istaknuti da ljudski potencijal postaje ključan faktor logističkih aktivnosti u privrednom društvu. O kvaliteti menadžera, odnosno menadžmenta logistike ovisi kolika će biti uspješnost poslovanja modernog privrednog društva. Preduslov opstanka na tržištu sada postaje razvijena svijest o važnosti kontinuiranog ulaganja u znanje menadžmenta logistike, njegovo obrazovanje i usavršavanje.

Privredno društvo bez kvalitetnih i stručnih kadrova neće više moći konkurirati na tržištu niti će moći snižavati svoje troškove poslovanja. Sektor logistike u kojem mnogi vide priliku za racionalizaciju poslovanja sada treba biti percipiran kao vodeći i biti pozicioniran u samom vrhu organizacijske sheme. Stoga se napušta tradicionalna organizacija logističkih aktivnosti u gospodarskim subjektima, jer takva organiziranja logističkih aktivnosti umanjuje efikasnost, funkcioniranje pojedinih logističkih aktivnosti, a posebno efikasnost logističkog sistema kao cjeline.

ZAKLJUČAK

Nedostaci savremenog menadžmenta u pogledu metoda i načina organizacije i upravljanja poslovanjem i proizvodnjom, prema mišljenju nekih autora, predstavljaju uzrok pada multifaktorske produktivnosti. Posebno se tu kao uticajni faktor ističe napuštanje dugoročne tehnološke superiornosti kao strateškog cilja organizacija i okretanje ka kratkoročnijim uspjesima i ciljevima stvaranja kratkoročnih profita. Kao krivci ističu se savremene metode menadžmenta koje, pored ostalog, zastupaju ideju „zamjenjivog, univerzalnog menadžera“ koji nezavisno od konkretne djelatnosti, tehnologije određene organizacije, uvijek ima spremna rješenja i primjenjuje neke „univerzalne“ principe uspješnog vođenja poslova.¹⁸

Problemi menadžmenta, kada je riječ o uspješnom vođenju kompanije koja svojim poslovanjem „izlazi u svijet“, umnožavaju se prema broju zemalja u kojima kompanija posluje. Multipliciranje problema u pogledu formiranja elemenata opšte okoline u različitim zemljama u određenoj se mjeri ublažava, s obzirom na menadžment u tim različitim zemljama koji je detaljnije upoznat s opštom okolinom zemlje u kojoj se vode operacije kompanije.

Logistika je neizostavan dio savremenog poslovanja. Njena uloga se stalno razvija, a budućnost donosi još veću povezanost tehnologije i održivosti. Preduzeća koja investiraju u modernu logistiku ostvaruju konkurentsku prednost na globalnom tržištu.

¹⁸ Jakšić Maja, Upravljanje tehnološkim razvojem, Beograd 1990.

Zato su prvi koraci na iznalaženju mjesta logistike u organizacijskoj strukturi privrednih subjekata, kao i u definiranju logističke orijentacije kroz funkcionalno grupisanje logističkih aktivnosti, te na taj način i definišu ključne aktivnosti menadžmenta logistike.

Menadžment logistike karakteriše posljednja razvojna faza i danas ona podrazumjeva novi upravljački koncept čiji izvori potiču iz prakse. Ta treća razvojna faza u evoluciji logistike započela je kada su privredna društva shvatila i uvidjela njen značaj i veliki uticaj na cjelokupni rezultat poslovanja. Tada je nastala potreba za kontrolisanim upravljanjem svih logističkih procesa. Iz ove treće razvojne faze logistike proizašao je i novi upravljački kocept Supplay Chain Management (Upravljanje dobavnim lancem) o kojem se danas sve više govori i piše.

LITERATURA

1. Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B. (2013) *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill.
2. Ballou, R. H. (2004) *Business Logistics/Supply Chain Management*. Pearson.
3. Christopher, M. (2016) *Logistics and Supply Chain Management*. Pearson Education.
4. Chopra, S., Meindl, P. (2019) *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson.
5. Daft, R. L. (2006) *The New Era of Management, International edition*. Thomas South-Western,
6. Hugos M., (2006): *Essentials of Supplay Chain Management*, New Jersey:John Wiley&Sons, Inc.,
7. Jusufrić, I. (2003)., *Javni gradski prevoz putnika*, Sarajevo.
8. Jojić, R., (2002) *Menadžment*, Sarajevo.
9. Jakšić M., (1990) *Upravljanje tehnološkim razvojem*, Beograd.
10. Jones, G. R. (2004) *Organizational Theory, Design and Change*. 4. izd. Pearson Prentice-Hall,
11. P. Drucker, (1973) *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Hrper Row.
12. Robbins, S. O. i Coulter, M. (2005), *Management, Eighth edition*. Pearson Prentice-Hall,
13. Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. (2017) *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Kogan Page.
14. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga,
15. Segetlija Z., (2007): „Razvoj poslovne logistike i novi izazovi“ : VII međunarodni znanstveni skup, „Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu“ Osijek,
16. Weihrich, H. i Koontz, H. (1994) *Menadžment*. Zagreb: Mate