

# Uloga menadžmenta u logistici

---

Čaklec, Paula

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:914776>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

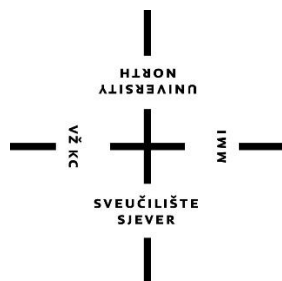
Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-07**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

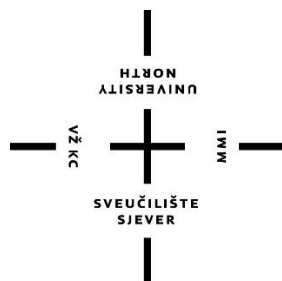
**Završni rad br. 023/LIM/2023**

## **Uloga menadžmenta u logistici**

**Paula Čaklec, 0336040439**

Varaždin, srpanj 2023. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za Logistiku i mobilnost

Završni rad br. 023/LIM/2023

## Uloga menadžmenta u logistici

### Student

Paula Čaklec, 0336040439

### Mentor

doc.dr.sc. Vesna Sesar

Varaždin, srpanj 2023. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ preddiplomski stručni studij Logistika i mobilnost - Varaždin

PRISTUPNIK Paula Čaklec

MATIČNI BROJ 0336040439

DATUM 20.06.2023.

KOLEGIJ Menadžment

NASLOV RADA Uloga menadžmenta u logistici

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The role of management in logistics

MENTOR doc. dr.sc. Vesna Sesar

ZVANJE docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, predsjednik

2. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, član

3. doc. dr.sc. Vesna Sesar, mentor, član

4. Ivan Cvitković, predavač, zamjenski član

5.

## Zadatak završnog rada

BROJ 023/LIM/2023

OPIS

U današnjem poslovnom okruženju logistika ima ključnu ulogu u ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća. Učinkovito upravljanje logističkim procesima zahtijeva vještine i znanja menadžera koji su sposobni osigurati optimalno korištenje resursa te pružiti kvalitetnu uslugu kupcima. Menadžment u logistici ima zadatak upravljati složenim procesima kroz pet temeljnih funkcije upravljanja koje uključuju planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu.

U sklopu rada, primjer praktične primjene menadžmenta u logistici bit će prikazan na poduzeću Benela d.o.o. kroz analizu prakse menadžmenta i teorije kroz analizu pet temeljnih funkcija upravljanja.

Kroz završni rad potrebno je:

- opisati funkcije menadžmenta
- poslovne funkcije poduzeća u logističkom smislu
- ulogu menadžmenta u logistici
- analizirati praksu upravljanja kroz prizmu pet temeljnih funkcija upravljanja
- utvrditi moguća poboljšanja u praksi upravljanja analiziranog poduzeća u odnosu na teoriju menadžmenta.

ZADATAK URUČEN 20.06.2023



POTPIS MENTORA

*Ses V.*

MARK  
ALISSBAINO

## Sveučilište Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, PAULA ČAKLEC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UKOJA UENADAJEMENTA U LOGISTICI (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Paula Čaklec  
(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

## **Predgovor**

„Što je čovjek bliže postizanju cilja, to mora uložiti više truda.“

*Peter Drucker*

Svatko od nas teži ostvarenju određenih ciljeva. Mogu slobodno reći da sam ostvarila još jedan životni cilj i službeno završila ovo obrazovno razdoblje.

Prvenstveno želim zahvaliti mentorici doc.dr.sc. Vesni Sesar na pruženoj stručnoj pomoći, vremenu i trudu tokom izrade ovog rada.

Također zahvaljujem i svim profesorima Sveučilišta Sjever na novostečenim znanjima i vještinama kroz ove godine studiranja.

Zahvaljujem i kolegama iz poduzeća Benela d.o.o. na strpljenju i dobivenim informacijama.

Veliko hvala „obitelji s posla“ na pruženoj podršci.

Posebna zahvala kolegama studentima i prijateljima koji su ovo razdoblje učinili nezaboravnim.

Najveću zahvalu upućujem obitelji koja mi je bila najveća pomoć i podrška u ovom razdoblju studiranja.

## **Sažetak**

U završnom radu "Uloga menadžmenta u logistici" istražuje se uloga menadžmenta u logističkom poduzeću. Cilj istraživanja je analizirati funkcije i zadatke menadžmenta u upravljanju organizacijom pri čemu će se teorija menadžmenta usporediti sa stvarnim primjerom iz prakse. U uvodu se navodi važnost logistike i menadžmenta u postizanju poslovnog uspjeha. U drugom poglavlju opisuje se pojam menadžmenta, dok se u trećem poglavlju daje pregled logistike kao područja poslovanja. U četvrtom poglavlju, analizira se primjena menadžmenta u logistici, pri čemu se naglašava uloga menadžera u logistici te različiti načini upravljanja u logistici. U petom poglavlju, primjena menadžmenta u logistici se analizira na primjeru poduzeća Benela d.o.o. Na kraju, zaključuje se da je menadžment važan faktor u učinkovitosti logističkih procesa te da se primjena menadžmenta u logistici može poboljšati korištenjem modernih alata i tehnologija.

**Ključne riječi:** menadžment, logistika, menadžment u logistici, menadžeri u logistici, učinkovitost logističkih procesa



## **Summary**

In the undergraduate thesis “Role of management in logistics”, the role of management in the logistics company is investigated. The aim of the research is to analyse management functions and tasks in organization management, whereby management theory will be compared with a real practice example. The introduction outlines the importance of logistics and management in achieving business success. The second chapter describes the concept of management, while the third chapter provides an overview of logistics as a business area. In the fourth chapter, the application of logistics management is analysed, emphasizing the role of logistics managers and different methods of logistics management. In the fifth chapter, the application of logistics management is analysed on the example of Benela d.o.o. Finally, it is concluded that management is an important factor in the efficiency of logistics processes and that the application of logistics management can be improved using modern tools and technologies.

**Keywords:** management, logistics, logistics management, logistics managers, logistics process efficiency

## **Popis korištenih kratica**

**d.o.o.** – društvo s ograničenom odgovornošću

**FIFO** – *First In, First Out*

**EOQ** – ekonomska količina narudžbe

**ZOR** – Zakon o računovodstvu

**HRM** – menadžment ljudskih potencijala

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1. Predmet istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi i svrha istraživanja .....	2
1.3. Znanstvene metode .....	2
1.4. Istraživačka pitanja .....	3
1.5. Struktura rada.....	3
2. Pojam i funkcije menadžmenta .....	5
2.1. Važnost menadžmenta u poslovnom svijetu.....	5
2.2. Funkcije menadžmenta .....	5
3. Logistika .....	8
3.1. Poslovne funkcije poduzeća u logističkom smislu .....	8
3.1.1. Logistika nabave.....	10
3.1.2. Logistika proizvodnje.....	11
3.1.3. Logistika distribucije .....	11
3.1.4. Logistika skladišta .....	12
3.1.5. Upravljanje zalihama.....	13
3.1.6. Procjena performansi.....	13
3.1.7. Kvaliteta .....	14
3.1.8. Upravljanje informacijama .....	14
3.1.9. Planiranje logističkih procesa.....	15
3.2. Logistika u poslovanju.....	15
4. Menadžment u logistici .....	17
4.1. Uloga menadžmenta u logistici.....	17
4.2. Podjela zadataka menadžera u logistici s obzirom na hijerarhijsku razinu .....	18
4.2.1. Operativni menadžeri .....	19
4.2.2. Taktički menadžeri .....	21
4.2.3. Strateški menadžeri .....	21
4.3. Utjecaj menadžmenta na učinkovitost logističkih procesa .....	23
4.3.1. Planiranje .....	23
4.3.2. Organiziranje .....	24
4.3.3. Vođenje.....	24

4.3.4.	Upravljanje ljudskim potencijalima.....	25
4.3.5.	Kontrola.....	26
5.	Primjer upravljanja u logistici kroz pet temeljnih funkcija na poduzeću Benela d.o.o.....	28
5.1.	Opće informacije o poduzeću .....	28
5.2.	Analiza pet temeljnih funkcija upravljanja u poduzeću Benela d.o.o.....	30
5.2.1.	Funkcija planiranja .....	30
5.2.2.	Funkcija organiziranja .....	42
5.2.3.	Funkcija vođenja .....	45
5.2.4.	Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima .....	47
5.2.5.	Funkcija kontrole.....	50
6.	Zaključak .....	53
7.	Literatura .....	55
	Popis slika.....	57
	Popis tablica.....	58

# 1. Uvod

U današnjem poslovnom okruženju logistika ima ključnu ulogu u ostvarivanju konkurentске prednosti poduzeća. Učinkovito upravljanje logističkim procesima zahtijeva vještine i znanja menadžera koji su sposobni osigurati optimalno korištenje resursa te pružiti kvalitetnu uslugu kupcima. Menadžment u logistici ima zadatak upravljati složenim procesima koje uključuju planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu aktivnosti u lancu opskrbe, od nabave sirovina do isporuke gotovih proizvoda krajnjim korisnicima, prema Sikavici (2008).

U sklopu rada, primjer praktične primjene menadžmenta u logistici bit će prikazan na primjeru poduzeća Benela d.o.o.. Ovaj rad će pružiti pregled zadataka i aktivnosti menadžmenta kroz pet temeljnih funkcija upravljanja: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima te kontroliranje, uključujući pritom uloge i zadatke menadžera te izazove s kojima se suočavaju.

## 1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja završnog rada su ponajprije zadatci menadžmenta unutar organizacije s naglaskom na logističkim procesima, kao što su uloga i zadatci menadžera u logistici.

U pogledu praktične primjene ovog istraživanja naglasak se stavlja na poduzeće Benela d.o.o. kroz analizu teorije menadžmenta u pogledu pet temeljnih funkcija upravljanja te zadatke menadžera koji oni obavljaju unutar svake funkcije. Na temelju toga, mogu se istražiti mogućnosti poboljšanja postojeće prakse poduzeća odnosno zadataka menadžera kroz učinkovitije upravljanje organizacijom u smislu detaljne analize funkcije planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontrole koje bi dovele do učinkovitijeg upravljanja logističkim procesima koje se opisuju u radu.

## **1.2. Ciljevi i svrha istraživanja**

Cilj ovog rada je analizirati teoriju menadžmenta kroz pet temeljnih funkcija upravljanja. Odnosno istraživanje uloge i zadataka menadžera kroz pet temeljnih funkcija upravljanja na primjeru poduzeća i usporediti s teorijom menadžmenta, a što uključuje istraživanje različitih uloga i zadataka menadžera u logistici.

Svrha završnog rada je pružiti pregled temeljnih funkcija upravljanja na primjeru poduzeća u djelatnosti logistike, što uključuje temeljne funkcije upravljanja i uloge menadžera. U radu će biti prikazana važnost funkcije planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontrole u malom poduzeću analizirajući koje zadatke menadžer svakodnevno obavlja u praksi te da li postoji razlika između prakse i teorije u promatranom poduzeću.

## **1.3. Znanstvene metode**

U radu su korištene sljedeće znanstvene metode:

- metoda deskripcije,
- metoda komparacije,
- metoda kompilacije,
- metoda analize i
- metoda sinteze.

Metoda deskripcije korištena je za opisivanje općih pojmova menadžmenta i logistike te njihovo povezivanje kroz teorijski aspekt. Metoda komparacije korištena u svrhu usporedbe funkcija menadžmenta i njihove razine potrebe za logistikom. Metoda kompilacije koristi se za donošenje zaključaka kroz sekundarne izvore koji su korišteni za istraživanje tematike završnog rada. Metoda analize korištena je u praktičnom djelu rada na primjeru poduzeća Benela d.o.o. u svrhu analize poduzeća i njegove potrebe za menadžmentom u logistici. U praktičnom dijelu razrađuje se svaka funkcija (planiranje, organiziranje, vođenje, kontroliranje te upravljanje ljudskim potencijalima) menadžmenta i prikazuje kako djeluju, odnosno kako se provode u logističkoj organizaciji.

Posljednja korištena metoda je metoda sinteze koja naposljetku objedinjuje glavne misli rada i odgovara na istraživačka pitanja postavljena u uvodnom djelu završnog rada.

#### **1.4. Istraživačka pitanja**

U radu se postavljaju sljedeća istraživačka pitanja koja će naposljetku biti odgovorena u zaključnom djelu rada:

1. Koji su zadaci i aktivnosti menadžera u logistici analizirajući ih kroz prizmu pet temeljnih funkcija upravljanja?
2. Jesu li sve funkcije upravljanja u poduzeću podjednako zastupljene?
3. Koja su uočena moguća poboljšanja u praksi upravljanja organizacijom u odnosu na teoriju?

#### **1.5. Struktura rada**

U uvodnom poglavlju će se predstaviti tema završnog rada, ciljevi istraživanja, istraživačka pitanja, metode istraživanja i struktura rada. U sljedećem poglavlju biti će definiran pojam menadžmenta, objasniti će se njegove osnovne funkcije, uloge i odgovornosti menadžera te opisati različiti stilovi menadžmenta. Bit će naglašena važnost menadžmenta u logistici i kako menadžeri igraju ključnu ulogu u učinkovitom upravljanju logističkim procesima. Nadalje, u trećem poglavlju će se objasniti pojam logistike, njegove osnovne funkcije i ciljevi. Bit će predstavljene ključne karakteristike logističkog sustava i važnost upravljanja opskrbnim lancem. Također će se opisati kako tehnološka inovacija i digitalizacija mijenjaju način na koji se logistički sustavi upravljaju. U četvrtom poglavlju će se objasniti kako menadžment može biti primijenjen u logističkim procesima. Bit će opisane uloge menadžera u logistici, različite strategije i tehnike koje se koriste za upravljanje logističkim procesima. Peto poglavlje će se fokusirati na primjenu koncepta menadžmenta u logistici u poduzeću Benela d.o.o. Bit će prikazana struktura i organizacija poduzeća te će se analizirati njihov logistički sustav. Bit će predstavljene najbolje prakse u upravljanju logističkim procesima, kao i izazovi s kojima se poduzeće suočava. Na kraju će se dati preporuke za

unaprjeđenje njihovog logističkog sustava. I za kraj, završnom poglavlju će se sažeti glavne misli rada i dati odgovor na istraživačka pitanja.



## **2. Pojam i funkcije menadžmenta**

### **2.1. Važnost menadžmenta u poslovnom svijetu**

U današnjem poslovnom okruženju, menadžment je ključan čimbenik uspješnosti poduzeća, odnosno osiguranja konkurentnosti poslovanja. Važnost menadžmenta leži u sposobnosti organiziranja, planiranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontroli poslovnih procesa, što rezultira postizanjem ciljeva organizacije. Menadžment obuhvaća niz funkcija koje su ključne za uspješno upravljanje organizacijom, uključujući planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu.

Zekić (2017, str. 97) u svom radu ističe da je menadžment ključna funkcija u poslovnom svijetu, jer se od njega očekuje da osigura uspješno upravljanje resursima i postizanje ciljeva organizacije. Autor navodi da je menadžment posebno važan u logistici, koja se sve više prepoznaje kao integrativna upravljačka funkcija u suvremenom poslovanju. Zekić dalje objašnjava da su menadžeri u logistici odgovorni za koordinaciju i upravljanje nizom aktivnosti kao što su planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje, a sve s ciljem osiguravanja efikasnog i efektivnog poslovanja. Kako bi postigli uspješno upravljanje logističkim aktivnostima, menadžeri se moraju usredotočiti na primjenu različitih metoda i alata, te pratiti trendove i inovacije u logističkom sektoru.

Prema Zekiću (2017) kvalitetan menadžment u poslovnom svijetu ključan je faktor u postizanju konkurentske prednosti i dugoročne uspješnosti organizacije. Menadžment omogućava poduzeću da se prilagodi promjenjivim uvjetima tržišta, pružajući strategijsku orijentaciju i vođenje timova u ostvarivanju ciljeva. Stoga je važno razumjeti važnost menadžmenta u poslovnom svijetu i primijeniti ga na sve funkcije poslovanja, uključujući logistiku.

### **2.2. Funkcije menadžmenta**

Menadžment se promatra kao proces transformacije inputa u outpute, a menadžment je odgovoran da primjenom temeljnih funkcija upravljanja učini taj proces efikasnim, i na kraju efektivnim. Koontz i Weihrich navode pet funkcija upravljanja predstavljenih na slici 1. (Buble, 2006).

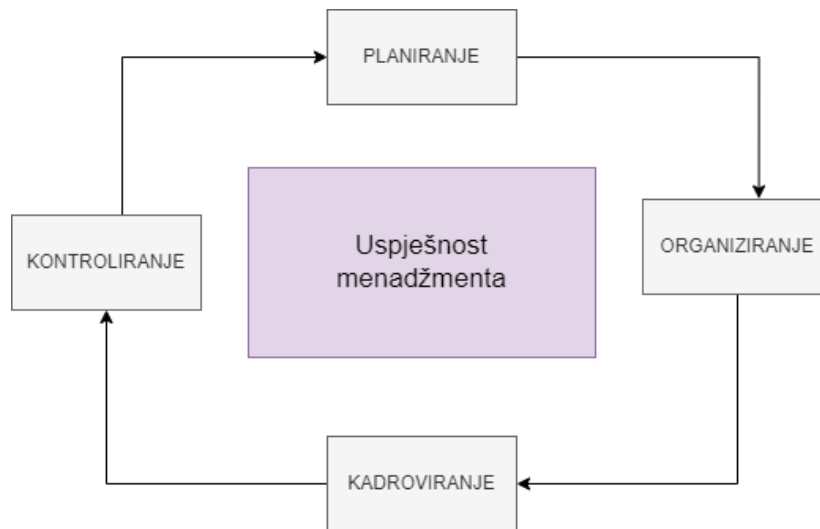
Planiranje je primarna funkcija menadžmenta i temelj za sve ostale funkcije. Planiranje je zahtjevan proces koji definira što organizacija želi postići, odnosno koji su joj ciljevi i strategije te kako ih nastoji ostvariti (Sikavica i sur., 2008).

Organizacija je funkcija upravljanja nakon planiranja, odnosno nakon postavljanja ciljeva i odabira odgovarajućih strategija. Funkcija kadrovanja usmjerena je na dobivanje ljudskih resursa potrebnih za obavljanje određenih poslova. To uključuje zapošljavanje novih djelatnika i raspoređivanje djelatnika na odgovarajuća radna mjesta (Sikavica i sur., 2008). Dok je kadrovska funkcija dugo bila zanemarena, pojam ljudskih resursa posljednjih se godina značajno promijenio, pa se sve više pozornosti posvećuje samoj funkciji.

Vođenje je jedina upravljačka funkcija koja se ne može djelomično prenijeti na druge, druge funkcije također mogu. Sve ostale funkcije imaju svoje organizacijske jedinice (planiranje, organiziranje, kadrovanje i kontrola) i ne mogu se voditi kao jedinstvena organizacijska jedinica. Vođenje u kontekstu menadžmenta odnosi se na sposobnost osobe da motivira i usmjerava ljude prema ostvarivanju ciljeva organizacije. Vođenje se odnosi na proces utjecaja na druge ljude putem komunikacije, motivacije i poticanja suradnje. Vođe su važni u organizacijama jer osiguravaju usklađenost i koordinaciju aktivnosti te osiguravaju da se ostvare ciljevi organizacije. Uloga vođe u menadžmentu može se podijeliti na tri ključna područja: planiranje, organiziranje i nadzor. Vođe su odgovorne za uspostavljanje vizije i ciljeva organizacije te za planiranje aktivnosti potrebnih za postizanje tih ciljeva. Također, vođe organiziraju ljude, resurse i procese u organizaciji kako bi se osigurala učinkovitost i učinkovitost u postizanju ciljeva. (Sikavica i sur., 2008).

Kontrola je peta i posljednja funkcija uprave. Može se definirati kao: "sustavni proces kojim menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije tako da su u skladu s očekivanjima postavljenim kroz misiju organizacije, ciljeve, planove i standarde izvršenja. To je usporedba onoga što je planirano s onim što je postignuto, tako da se mogu poduzeti korektivne mjere ako je odstupanje između ovih objekata veće od prihvatljivog" (Sikavica i sur., 2008).

*Slika 1 Proces menadžmenta*



*Izvor: autor; prema Buble (2006, str. 13)*

Sikavica (2008) u svojoj knjizi "Temelji menadžmenta" navodi još dvije funkcije menadžmenta koje su također važne za uspješno upravljanje organizacijom:

- koordiniranje: koordiniranje je proces usklađivanja aktivnosti i resursa unutar organizacije kako bi se postigli zajednički ciljevi. To uključuje uspostavljanje jasnih linija komunikacije i odgovornosti, identificiranje ključnih točaka u procesima i osiguravanje da svi dijelovi organizacije djeluju kao jedna cjelina.
- motiviranje: motiviranje se odnosi na stvaranje radne atmosfere koja potiče zaposlenike na postizanje visoke razine radne produktivnosti. To uključuje uspostavljanje jasnih ciljeva, pružanje nagrada i priznanja za postignuća, kao i stvaranje okruženja koje potiče razvoj kreativnosti i inovativnosti.

Sikavica (2008) naglašava da su ove funkcije međusobno povezane i da njihova učinkovita primjena zahtijeva integrirani pristup upravljanju organizacijom. Voditelj koji uspješno obavlja ove funkcije omogućit će organizaciji da postigne svoje ciljeve na najučinkovitiji način.

### 3. Logistika

Logistika kao ključni proces koji dodaje vrijednosnu ulogu u današnjem poslovnom svijetu i zahtijeva učinkovit menadžment kako bi se postigli ciljevi organizacije. Upravljanje lancem opskrbe, skladištenje, prijevoz i distribucija proizvoda, usluga i informacija zahtijevaju visoku razinu organizacije, koordinacije i upravljanja, što može biti postignuto samo uz pomoć kvalitetnog menadžmenta (Sikavica i sur. 2008, str. 190).

#### 3.1. Poslovne funkcije poduzeća u logističkom smislu

Poslovne funkcije poduzeća u logističkom smislu ključne su za uspješno upravljanje opskrbnim lancima i pružanje kvalitetnih usluga kupcima. Upravljanje logistikom obuhvaća razne aktivnosti koje se odvijaju u svim fazama opskrbnog lanca, od nabave i proizvodnje, preko skladištenja, transporta i distribucije, do upravljanja otpadom (Valčić, 2021).

Tablica 1 prikazuje sve funkcije logistike uz njihove pripadne opise, a naknadno su opisane ključne funkcije koje su vezane uz tematiku završnog rada.

*Tablica 1 Funkcije logistike*

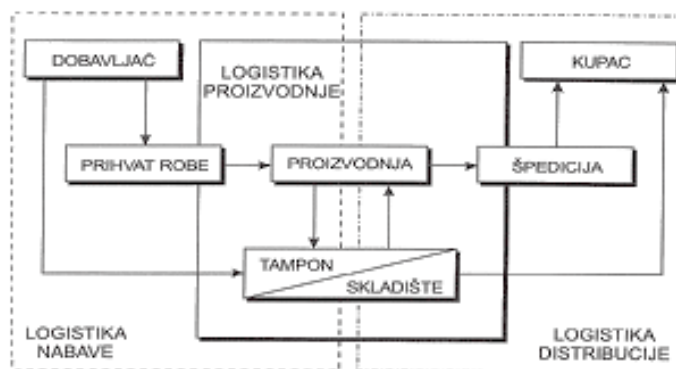
<b>Funkcije logistike</b>	<b>Opis funkcije</b>
<i>Nabava (sourcing)</i>	Nabava sirovina, materijala, opreme i usluga od dobavljača u skladu s potrebama poduzeća.
<i>Planiranje (planning)</i>	Planiranje i optimizacija aktivnosti logističkog lanca, uključujući rukovanje robom, skladištenje, transport i isporuku proizvoda.

<b><i>Upravljanje zalihama (inventory management)</i></b>	Upravljanje zalihama sirovina, proizvoda u procesu proizvodnje i gotovih proizvoda kako bi se osiguralo njihovo pravovremeno dostavljanje kupcima.
<b><i>Upravljanje skladištem (warehouse management)</i></b>	Upravljanje procesom prijema, pohrane i otpreme robe iz skladišta.
<b><i>Transport (transportation)</i></b>	Planiranje i organiziranje transporta robe do kupaca, uključujući odabir prijevoznika, rute i načina prijevoza.
<b><i>Distribucija (distribution)</i></b>	Upravljanje distribucijskim kanalima i dostavljanje proizvoda kupcima u skladu s njihovim zahtjevima i očekivanjima.
<b><i>Procjena performansi (performance measurement)</i></b>	Praćenje i ocjena performansi logističkih aktivnosti, kako bi se osiguralo da su ciljevi postavljeni za logistički lanac ispunjeni.
<b><i>Kvaliteta (quality)</i></b>	Osiguravanje kvalitete proizvoda i usluga u logističkom lancu kako bi se zadovoljile potrebe kupaca.
<b><i>Upravljanje informacijama</i></b>	Upravljanje informacijama igra ključnu ulogu u logističkim procesima.

*Izvor: autor; prema Buble (2006)*

Buntak i Šuljagić (2014) navode da su poslovne funkcije poduzeća u logističkom smislu sljedeće: logistika nabave, logistika proizvodnje, logistika distribucije te logistika skladišta. Navedene poslovne funkcije prikazane su na slici 2.

Slika 2 Odnos logistike nabave, logistike proizvodnje i logistike distribucije



Izvor: autor; prema Buntak i Šuljagić (2014, str. 2)

Odnos logistike i drugih funkcija u poduzeću kao što su marketing, marketinški splet te proizvodnja i nabava u širem smislu prožima ekonomika u svrhu smanjenja troškova te povećanja profita. U funkcijskom smislu, logistički sustav je uvijek podsustav gospodarskog sustava poduzeća kao što su to i drugi podsustavi: prodaja, istraživanje i razvoj, financiranje i informiranje koje uvijek zajedno teže istom ekonomskom cilju. Nabava uključuje identifikaciju dobavljača, pregovaranje o cijenama i uvjetima isporuke te osiguravanje kvalitete i pouzdanosti dobavljača. Proizvodnja se odnosi na upravljanje sirovinama, proizvodnjom i kvalitetom proizvoda. Distribucija uključuje upravljanje transportom, skladištenjem i distribucijom proizvoda do krajnjih korisnika (Sikavica i sur. 2008, str. 191-192).

### 3.1.1. Logistika nabave

Nabava predstavlja ključnu funkciju logistike koja se bavi aktivnostima i procesima uključenim u planiranje, nabavu, skladištenje i raspodjelu materijala, dijelova i proizvoda unutar organizacije. Ova funkcija ima značajnu ulogu u osiguravanju da organizacija ima dovoljno materijala i proizvoda za proizvodnju i isporuku svojih proizvoda kupcima.

Efikasna nabava pomaže organizaciji da smanji troškove i poveća profitabilnost. To se postiže pregovaranjem sa dobavljačima o povoljnijim cijenama i uvjetima, uvođenjem efikasnih procesa za kontrolu kvalitete robe te optimizacijom procesa naručivanja, dostave i skladištenja, kako navodi Christopher (2016, str. 25).

### **3.1.2. Logistika proizvodnje**

Buntak i Šuljagić (2014) navode kako je zadatak proizvodne funkcije proizvodnja određene vrste proizvoda, odgovarajuće kakvoće, u potrebnoj količini, u pravo vrijeme i uz što niže troškove, a sve a u skladu s tržišnim potrebama i raspoloživim ljudskim i materijalnim resursima poduzeća.

Ekonomika proizvodnje proučava mogućnosti i uvjete za racionalno korištenje resursa u stvaranju gotovih proizvoda s ciljem ostvarivanja većeg profita. To uključuje i pružanje usluga, a ključna pitanja kojima se bavi odnose se na optimalizaciju proizvodnje (opseg proizvodnje, proizvodne serije, proizvodni program, veličinu kapaciteta, metode proizvodnje, izbor i zamjenu prirodnih resursa, angažiranje radne snage i druge elemente). Optimalizacija uključuje odabir najpovoljnijih rješenja u odnosu prihoda i troškova. Troškovi proizvodne funkcije mogu se podijeliti na materijalne troškove, bruto plaće zaposlenika, troškove za amortizaciju i razne druge izdatke.

### **3.1.3. Logistika distribucije**

Distribucija je jedna od ključnih funkcija logistike koja se bavi organizacijom isporuke proizvoda od proizvođača do krajnjih korisnika. Ova funkcija uključuje aktivnosti poput skladištenja, prijevoza, rukovanja i upravljanja zalihama, kao i usluge poput pakiranja, označavanja i distribucije proizvoda.

Cilj distribucije kao funkcije logistike je osigurati da se proizvodi isporučuju kupcima na vrijeme, uz minimalne troškove i uz visoku razinu kvalitete usluge. Kako bi se to postiglo, važno je imati dobar sustav upravljanja zalihama koji osigurava da je uvijek dostupna dovoljna količina proizvoda za isporuku. Skladištenje igra važnu ulogu u distribuciji proizvoda. Dobro organizirani i upravljani skladišni prostori omogućavaju brzo pronalaženje i pripremu proizvoda za isporuku. Upravljanje zalihama pomaže u osiguravanju da je dostupna potrebna količina proizvoda za ispunjenje zahtjeva kupaca, a također pomaže u smanjenju troškova i optimizaciji procesa distribucije (Buntak i Šuljagić, 2014, str. 392).

Transport je važna funkcija logistike, koja obuhvaća planiranje i organiziranje prijevoza robe, rješavanje carinskih formalnosti, upravljanje flotom vozila te praćenje kretanja robe kroz opskrbni

lanac. Upravljanje transportom omogućava optimizaciju rute, smanjenje troškova prijevoza i smanjenje vremena potrebnog za isporuku (Valčić, 2021, str. 9).

Cestovni transport je najčešći oblik transporta i koristi se za prijevoz robe između gradova i unutar gradova. Prednosti cestovnog transporta su brzina i fleksibilnost, s obzirom na to da se kamioni i druga vozila mogu lako prilagoditi različitim vrstama robe i terena. Nedostaci uključuju ograničenje kapaciteta tereta i povećanu izloženost prometnim gužvama i drugim problemima u prometu. Željeznički transport koristi se za prijevoz velikih količina robe na dugim udaljenostima. Prednosti uključuju veliki kapacitet tereta, niže troškove prijevoza i manju emisiju štetnih plinova. Nedostaci uključuju ograničenu fleksibilnost i sporost u usporedbi s drugim oblicima transporta. Vodeni transport koristi se za prijevoz velikih količina robe na međunarodnoj razini, a uključuje prijevoz kontejnera, tereta i ostale robe. Zračni transport koristi se za prijevoz robe na velikim udaljenostima i s visokom vrijednosti. Prednosti uključuju brzinu, sigurnost i mogućnost prijevoza robe na međunarodnoj razini. Nedostaci uključuju visoke troškove prijevoza, ograničen kapacitet tereta i stroge sigurnosne propise, navodi Valčić (2021, str. 9-14).

Uz odabir odgovarajućeg načina transporta, menadžeri u logistici također se moraju usredotočiti na druge aspekte transporta, uključujući planiranje ruta, upravljanje skladištenjem i praćenje pošiljki u stvarnom vremenu. Korištenje tehnologije, kao što su GPS praćenje i softveri za upravljanje transportom, pomaže menadžerima u logistici u optimizaciji procesa transporta i poboljšanje.

#### **3.1.4. Logistika skladišta**

Funkcija skladištenja također je važna u logistici, a obuhvaća prijem, pohranu, obradu i isporuku robe. Skladištenje omogućava bolju kontrolu kvalitete robe, smanjuje troškove i osigurava pravovremenu dostupnost robe kupcima (Buntak i Šuljagić, 2014, str. 389).

Prema Buntaku i Šuljagić (2014, str. 390), funkcija skladištenja ima važnu ulogu u logističkom sustavu poduzeća. Skladištenje omogućuje poduzećima da upravljaju zalihama, smanje troškove i povećaju efikasnost procesa. Upravljanje skladištem uključuje primanje, odlaganje, manipulaciju, čuvanje i otpremu robe. Skladištenje se također koristi za poboljšanje usluge kupcima, jer



omogućuje brže isporuke proizvoda i smanjuje mogućnost kašnjenja u isporuci. Kako bi se postigla optimalna upotreba skladišnog prostora, poduzeća koriste različite tehnike skladištenja, kao što su vertikalno skladištenje, paletno skladištenje i skladištenje po principu FIFO (first in, first out).

### **3.1.5. Upravljanje zalihama**

Prema Krpanu, Maršaniću i Jedvaj (2014, str. 271) jedna od ključnih funkcija logistike je upravljanje zalihama, koja uključuje nadzor i kontrolu nad zalihama sirovina, gotovih proizvoda i svega ostalog što je potrebno za proizvodnju i distribuciju. Upravljanje zalihama omogućava bolju kontrolu troškova, smanjuje gubitke i osigurava pravovremenu dostupnost potrebnih resursa.

Upravljanje zalihama obuhvaća niz zadataka, uključujući planiranje i praćenje inventara, predviđanje potražnje za robom, upravljanje procesom nabave i raspodjele robe, te izbor optimalnih metoda i strategija upravljanja zalihama. Kako bi se ovi zadaci uspješno obavili, važno je koristiti različite tehnike i metode poput analize ABC klasifikacije, JIT (just-in-time) sustava, EOQ (ekonomska količina narudžbe) i dr. Prekomjerna zaliha može uzrokovati višak troškova pohrane, a nedostatak zaliha može uzrokovati kašnjenja u isporukama i nezadovoljstvo kupaca. Stoga je važno pravilno upravljati zalihama kako bi se osigurala optimalna razina zaliha. Prema Krpanu, Maršaniću i Jedvaj (2014), upravljanje zalihama uključuje planiranje i praćenje količine i vremena nabave, pohrane i distribucije materijalnih dobara.

### **3.1.6. Procjena performansi**

Procjena performansi u logistici uključuje mjerenje i analizu učinkovitosti i učinkovitosti logističkog sustava u ispunjavanju poslovnih ciljeva. To uključuje testiranje performansi logističkih procesa kao što su upravljanje zalihama, transport, obrada narudžbi, upravljanje skladištem i drugi relevantni procesi. Osim toga, procjena performansi logističkog sustava uključuje i mjerenje njegove sposobnosti da pruži visoku razinu usluge kupcima uz minimalne troškove (Buntak i Šuljagić, 2014).

### **3.1.7. Kvaliteta**

Prema Buntaku i Šuljagić (2014) kvaliteta u logistici odnosi se na zadovoljstvo kupaca uslugama logističkog sustava. To uključuje aspekte poput točnosti isporuka, kvalitete proizvoda, brzine i pouzdanosti isporuke, kao i sposobnost logističkog sustava da ispuni specifične zahtjeve kupaca. Također se može mjeriti kvaliteta rada logističkih procesa, poput upravljanja zalihama, skladištenja i obrade narudžbi, kako bi se identificirali nedostaci i poboljšali procesi. Kvaliteta u logistici je ključni čimbenik u stvaranju lojalnosti kupaca i postizanju konkurentske prednosti na tržištu.

### **3.1.8. Upravljanje informacijama**

Upravljanje informacijama također je ključna funkcija logistike, koja omogućava praćenje i upravljanje kretanjem robe kroz opskrbni lanac te omogućava bolje planiranje i upravljanje zalihama, transportom i skladištenjem. Upravljanje informacijama igra ključnu ulogu u logističkim procesima. Radivojević (2016) navodi da je u današnjem poslovnom okruženju prikupljanje, obrada i razmjena informacija postala važnija od same proizvodnje. Uloga informacija u logistici je da pružaju potrebne informacije o stanju zaliha, narudžbama, dostavi i plaćanju kako bi se osiguralo učinkovito funkcioniranje cijelog logističkog sustava. Upravljanje informacijama uključuje procese prikupljanja, pohrane, obrade i distribucije informacija putem različitih kanala, uključujući računalne mreže, mobilne uređaje i druge oblike tehnologije.

Tehnologija igra ključnu ulogu u upravljanju informacijama u logistici, a njezina primjena može pomoći u optimizaciji poslovnih procesa. Primjerice, korištenje softvera za upravljanje skladištima i lancem opskrbe može pomoći u praćenju zaliha, naručivanju potrebne robe i optimizaciji procesa dostave. Upravljanje informacijama također uključuje procese analize podataka kako bi se donijele odluke o budućim poslovnim aktivnostima.

Ukratko, upravljanje informacijama je ključno za učinkovito funkcioniranje logističkog sustava. Informacije omogućuju koordinaciju i nadzor nad različitim procesima u lancu opskrbe, a primjena tehnologije može pomoći u optimizaciji poslovnih procesa (Radivojević, 2016, str. 14).

### **3.1.9. Planiranje logističkih procesa**

Ova funkcija uključuje planiranje transporta, skladištenja, nabave, proizvodnje i distribucije proizvoda ili usluga. Planiranje logističkih aktivnosti ima važnu ulogu u osiguravanju da se proizvodi ili usluge isporučuju kupcima na vrijeme, sa minimalnim troškovima i uz visoku kvalitetu. U planiranju logističkih aktivnosti, moraju se uzeti u obzir različiti faktori poput vremenskih ograničenja, kapaciteta skladišta, dostupnosti transportnih sredstava, troškova transporta, dostupnosti materijala, kvalitete proizvoda i dr. Cilj planiranja je optimizirati procese u lancu opskrbe, što dovodi do povećanja efikasnosti, smanjenja troškova i poboljšanja kvalitete. U današnje vrijeme, mnoge tvrtke koriste softverska rješenja za planiranje logističkih aktivnosti. Ova rješenja mogu pružiti visoku razinu automatizacije i pomoći u optimizaciji procesa naručivanja, dostave, skladištenja i transporta. Osim toga, oni mogu pomoći u praćenju proizvoda u stvarnom vremenu, čime se omogućava brza reakcija na nepredviđene događaje poput kašnjenja u dostavi, gubitka robe ili drugih problema. U konačnici, planiranje kao funkcija logistike igra ključnu ulogu u osiguravanju uspješnosti poslovanja i povećanju konkurentnosti na tržištu. Upravo zato je važno da se tvrtke fokusiraju na razvoj i primjenu efikasnih i modernih rješenja za planiranje logističkih aktivnosti (Sikavica, 2008).

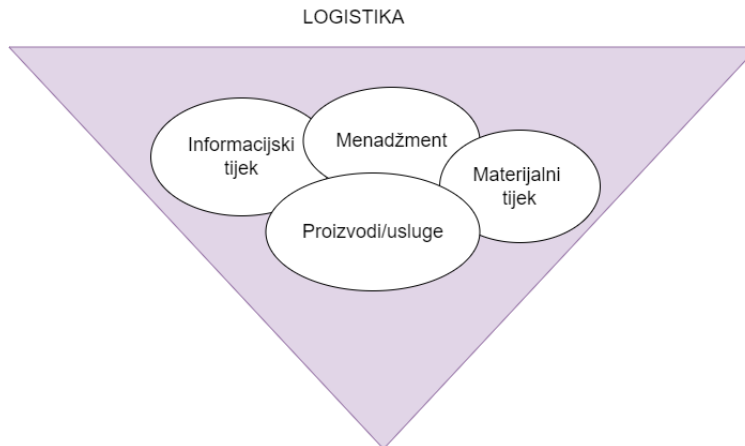
## **3.2. Logistika u poslovanju**

Logistika se u poslovanju odnosi na integrirani pristup planiranju, provedbi i kontroli učinkovitog protoka materijala, informacija i financijskih sredstava od izvora do krajnjeg korisnika. To uključuje upravljanje transportom, skladištenjem, inventarom, obradom narudžbi i upravljanjem zaliha, kao i upravljanje informacijama i financijama. Logistika igra važnu ulogu u optimiziranju troškova i povećanju kvalitete usluge za krajnje korisnike (Sikavica i sur. 2008, str. 189). Logistika također ima važnu ulogu u poboljšanju konkurentnosti i stvaranju vrijednosti za poslovanje. Uključuje analizu cijelog lanca opskrbe kako bi se identificirale mogućnosti za optimiziranje procesa i smanjenje troškova. To može uključivati partnerstva s dobavljačima i kupcima, upotrebu tehnologije i automatizaciju procesa te razvoj novih poslovnih modela (Sikavica i sur., 2008, str. 191).

U suvremenom poslovanju, logistika igra sve važniju ulogu u stvaranju konkurentne prednosti. Tvrtke koje su u stanju učinkovito upravljati svojim lancem opskrbe mogu smanjiti troškove, poboljšati kvalitetu usluge i povećati zadovoljstvo kupaca. To zahtijeva integriran i holistički pristup upravljanju svim funkcijama logistike te primjenu suvremenih tehnologija i poslovnih modela (Sikavica i sur., 2008, str. 192).

Logističke aktivnosti u suvremenom poslovanju trebaju osigurati funkcionalnu infrastrukturu koja će podržati učinkovito upravljanje poslovnim procesima. Osim klasične uloge prostorne i vremenske transformacije roba, logistika također obuhvaća i financijsko poslovanje, računovodstvo, kontrolu i reviziju, istraživanje i razvoj, te upravljanje ljudskim potencijalima. Sve ove aktivnosti podupiru glavne funkcije poduzeća i omogućuju efikasno odvijanje osnovne djelatnosti poduzeća, navodi Zekić (2001, str. 396). Slika 3 prikazuje preklapanje važnih sastavnica logistike koje su ključne za opstanak poduzeća. U njih se ubrajaju materijalni i informacijski tijek, menadžment i proizvodi/usluge.

*Slika 3 Logistika suvremenog poduzeća*



*Izvor: autor; prema Zekić (2001, str. 397)*

## **4. Menažment u logistici**

U skladu s teorijom Sikavice i suradnika (2008, str. 254), menadžment u logistici ima važnu ulogu u upravljanju lančanom opskrbom. Prema njihovom mišljenju, menadžeri u logistici moraju se usredotočiti na kontinuirano poboljšanje procesa i suradnju s drugim dijelovima organizacije kako bi se postigla maksimalna učinkovitost i konkurentnost na tržištu. Nadalje, Sikavica i suradnici zaključuju da uspješno upravljanje lancem opskrbe zahtijeva integraciju i koordinaciju svih funkcija unutar organizacije (Sikavica i sur., 2008, str. 387).

Sikavica i suradnici također naglašavaju važnost primjene informacijskih tehnologija u logistici kako bi se osigurala efikasnija i transparentnija razmjena informacija između dionika u lancu opskrbe (2008, str. 302). Prema njihovom mišljenju, pravilna upotreba informacijskih tehnologija može pružiti relevantne informacije o zalihama, planiranju proizvodnje i prodaji, te pomoći u otkrivanju potencijalnih problema i rješavanju istih.

### **4.1. Uloga menadžmenta u logistici**

Upravljanje logističkim aktivnostima i procesima od vitalne je važnosti za poslovanje i uspjeh poduzeća. Prema Kolar (2019, str. 14) uloga menadžmenta u logistici je da usmjerava, nadzire i koordinira različite aktivnosti u lancu opskrbe kako bi se postigla najveća moguća učinkovitost i profitabilnost. U ovom poglavlju će se detaljnije istražiti uloge i odgovornosti menadžera u logistici te kako različite strategije i tehnike upravljanja logističkim procesima utječu na učinkovitost logističkog sustava. Menadžeri u logistici odgovorni su za planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje svih aktivnosti u vezi s lancem opskrbe. Njihova uloga je osigurati da se proizvodi i usluge isporučuju kupcima u pravo vrijeme i na pravom mjestu te da se to radi na najučinkovitiji mogući način. Osim toga, menadžeri logistike također su odgovorni za održavanje kvalitete proizvoda i usluga te osiguravanje da se poštuju propisi u pogledu sigurnosti i okoliša.

Primjena funkcija menadžmenta u logističkoj organizaciji ključna je za postizanje učinkovitosti i profitabilnosti u lancu opskrbe. Planiranje uključuje procjenu budućih potreba za proizvodima i

uslugama te osmišljavanje strategije za njihovo zadovoljavanje. Organiziranje se odnosi na strukturiranje različitih aktivnosti u lancu opskrbe i dodjeljivanje odgovornosti i ovlasti različitim članovima tima. Vođenje se odnosi na motiviranje zaposlenika i stvaranje pozitivne radne kulture. Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća procese i prakse kojima se identificiraju, razvijaju, motiviraju i zadržavaju kvalificirani i angažirani zaposlenici, a sve u svrhu postizanja ciljeva. Kontroliranje uključuje praćenje i procjenu ostvarenja korektivnih mjera kako bi se osiguralla usklađenost istih.

U nastojanju da ostvare svoje poslovne ciljeve, menadžeri u logistici trebaju biti osviješteni o svojim ulogama i odgovornostima u cjelokupnom logističkom procesu. Nadalje, u nastavku su sažete glavne uloge i odgovornosti menadžera u logistici (Coyle i sur., 2012, str. 57):

- planiranje logističkih aktivnosti i procesa
- upravljanje ljudskim resursima u logistici
- upravljanje resursima i kapacitetima
- upravljanje isporukama i distribucijom
- upravljanje rizicima u logističkom procesu
- implementacija inovativnih rješenja i tehnologija

#### **4.2. Podjela zadataka menadžera u logistici s obzirom na hijerarhijsku razinu**

Menadžeri u logistici igraju ključnu ulogu u upravljanju ljudskim resursima, uključujući zapošljavanje, obuku, motiviranje i ocjenjivanje zaposlenika. Oni također trebaju osigurati da zaposlenici imaju potrebne resurse, poput opreme i tehnologije, za uspješno obavljanje svojih zadataka (Sikavica i sur., 2008, str. 152).

Uloga menadžmenta u logistici također uključuje uspostavljanje strategija i ciljeva za logistički sustav te njihovu provedbu i praćenje. Ovo uključuje procjenu rizika, izbor dobavljača, planiranje proizvodnje, upravljanje zalihama, upravljanje skladištem i transportom, te praćenje i izvještavanje o performansama. Strategije i tehnike upravljanja logističkim procesima imaju značajan utjecaj na

učinkovitost logističkog sustava. Učinkovitost logistike mjeri se na temelju brzine isporuke, kvalitete isporuke, pouzdanosti, fleksibilnosti i troškova. Postoje različite strategije koje se mogu primijeniti u logistici, poput upravljanja lancem opskrbe, upravljanja kvalitetom i upravljanja zalihama, kako navode Milovanović i suradnici (2011, str. 345).

Menadžeri u logistici obavljaju različite uloge i zadatke kako bi osigurali učinkovitost i uspješnost logističkih procesa. Prema svojim zadacima, menadžeri u logistici mogu se podijeliti u tri osnovne kategorije: operativni, taktički i strateški menadžeri.

U tablici 2 može se vidjeti pregled uloga i odgovornosti menadžera u logistici:

*Tablica 2 Pregled uloga i odgovornosti menadžera u logistici*

<b>Vrsta menadžera</b>	<b>Fokus zadatka</b>	<b>Primjer zadatka</b>
<b><i>Operativni menadžer</i></b>	Kratkoročno planiranje	Planiranje rute za distribuciju robe.
<b><i>Taktički menadžer</i></b>	Srednjoročno planiranje	Odlučivanje o broju skladišta u regiji.
<b><i>Strateški menadžer</i></b>	Dugoročno planiranje	Odlučivanje o otvaranju novih poslovnica u inozemstvu.

*Izvor: autor*

#### **4.2.1. Operativni menadžeri**

Operativni menadžeri se fokusiraju na svakodnevne aktivnosti u logističkom sustavu. Njihovi zadaci uključuju planiranje, organiziranje i upravljanje resursima potrebnim za osiguravanje nesmetanog protoka robe i materijala kroz logistički sustav. Oni su zaduženi za nadzor nad

procesima kao što su upravljanje zalihama, transport, skladištenje, utovar i istovar, a cilj im je osigurati učinkovitost i produktivnost u svakodnevnom radu (Orlović i Pušeljić, 2010).

Operativni menadžeri su menadžeri koji su odgovorni za svakodnevno vođenje poslovanja i upravljanje logističkim procesima u poduzeću. Oni su često prvi kontakt s kupcima, dobavljačima i drugim vanjskim dionicima te su ključni za ostvarivanje ciljeva tvrtke. Operativni menadžeri se obično nalaze na nižim razinama hijerarhije menadžmenta i imaju izravan utjecaj na poslovne procese. Njihove ključne odgovornosti uključuju nadzor nad upravljanjem zaliha, praćenje proizvodnje, upravljanje distribucijom i skladištenjem proizvoda te upravljanje transportom. Uz to, operativni menadžeri moraju pratiti performanse logističkih procesa, pratiti troškove i poboljšati učinkovitost procesa. Oni su također odgovorni za identificiranje i rješavanje problema u procesima opskrbe i distribucije, te za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga, navode Orlović i Pušeljić (2010, str. 82). Važno je naglasiti da operativni menadžeri imaju izuzetno važnu ulogu u kontinuiranom poboljšanju poslovnih procesa i postizanju dugoročnih ciljeva tvrtke. Stoga se od njih očekuje da budu stručnjaci u logističkim procesima, da imaju znanje o najnovijim tehnologijama i trendovima u logistici, te da budu u stanju učinkovito upravljati ljudskim resursima.

Prema Orlović i Pušeljić (2010) ključni zadaci i odgovornosti operativnih menadžera u logistici su sljedeći:

- nadzor nad upravljanjem zaliha
- praćenje proizvodnje
- upravljanje distribucijom i skladištenjem proizvoda
- upravljanje transportom
- praćenje performansi logističkih procesa
- praćenje troškova
- poboljšanje učinkovitosti procesa
- identificiranje i rješavanje problema u procesima opskrbe i distribucije
- poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga



#### **4.2.2. Taktički menadžeri**

Taktički menadžeri se fokusiraju na planiranje i strategiju. Oni razvijaju planove i strategije za logistički sustav koji će osigurati usklađenost s poslovnim ciljevima poduzeća. Njihovi zadaci uključuju prilagodbu poslovnih planova za logistički sustav, pregled operativnih procesa i procjenu potreba za poboljšanjem (Bowersox i sur., 2002)

Taktički menadžeri u logistici obično su srednje razine menadžmenta, a njihova uloga je usredotočena na planiranje i koordinaciju logističkih procesa. Oni su odgovorni za koordinaciju s operativnim menadžerima na terenu i izvršavanje strategije postavljene od strane višeg menadžmenta. Taktički menadžeri često se bave optimiziranjem rada skladišta, transporta i opskrbnog lanca. Oni postavljaju ciljeve i strategije te nadgledaju njihovu provedbu, a u skladu s tim prilagođavaju planove kako bi se osigurala učinkovitost procesa. Osim toga, taktički menadžeri često su zaduženi za analizu podataka i izvješćivanje o performansama procesa te donošenje odluka na temelju tih informacija. Oni također provode planove obuke i razvoja zaposlenika u logističkom timu (Bowersox i sur., 2002, str. 49).

Primjeri taktičkih menadžera u logistici uključuju menadžere upravljanja zalihama, menadžere planiranja proizvodnje i menadžere upravljanja transportom. Njihove uloge ovise o specifičnim potrebama i ciljevima poduzeća, a njihov rad često je usko povezan s radom ostalih menadžera i članova logističkog tima. Ukratko, taktički menadžeri u logistici imaju ključnu ulogu u osiguravanju da logistički procesi budu učinkovite i prilagođene postavljenim ciljevima. Oni su odgovorni za koordinaciju s operativnim menadžerima i izvršavanje strategije postavljene od strane višeg menadžmenta te za donošenje odluka na temelju analize podataka i izvješćivanja o performansama procesa.

#### **4.2.3. Strateški menadžeri**

Lambert i Cooper (2000) navode da se strateški menadžeri se fokusiraju na dugoročno planiranje i strategiju. Njihovi zadaci uključuju razvoj i provođenje poslovne strategije poduzeća. Oni su zaduženi za pregled globalnih trendova u poslovanju, razvoj novih proizvoda i usluga, analizu tržišta i usklađivanje poslovne strategije s logističkim sustavom.

Strateški menadžeri su ključni za uspješno vođenje logističke organizacije jer se bave dugoročnim planiranjem i postavljanjem ciljeva koji su usklađeni s vizijom i misijom poduzeća. Oni su odgovorni za uspostavljanje i održavanje strateških odnosa s ključnim partnerima, dobavljačima i kupcima, kao i za prepoznavanje i iskorištavanje novih poslovnih prilika. Strateški menadžeri donose važne odluke o tome kako poduzeće može postići svoje ciljeve u određenom vremenskom razdoblju. Oni razvijaju strategije za rukovođenje ljudskim resursima, upravljanje financijama, nabavu, proizvodnju, marketing, upravljanje rizicima, tehnologiju i inovacije, kao i distribuciju i logistiku (Lambert i Cooper, 2000, str. 71)

Osim toga, strateški menadžeri su zaduženi za praćenje tržišta i praćenje trendova kako bi poduzeće ostalo konkurentno i inovativno. Oni analiziraju podatke o potražnji, proizvodnji, isporuci i ostalim relevantnim čimbenicima kako bi razvili strategiju koja će omogućiti poduzeću da raste i razvija se u skladu s ciljevima. Uloga strateških menadžera u logistici je ključna jer oni donose odluke o velikim investicijama u logističku infrastrukturu i tehnologiju. Oni također razvijaju dugoročne planove za poboljšanje učinkovitosti logističkog sustava, uključujući optimizaciju procesa, smanjenje troškova i povećanje kvalitete usluge (Lambert i Cooper, 2000, str. 75).

Tablica 3 prikazuje uloge strateških menadžera u logistici:

*Tablica 3 Uloge strateških menadžera u logistici*

<b>Uloga</b>	<b>Opis aktivnosti</b>
<b><i>Planiranje</i></b>	Uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u organizaciji.
<b><i>Analiza tržišta</i></b>	Praćenje trendova i potreba kupaca kako bi se unaprijedila logistika.
<b><i>Razvoj strategija</i></b>	Razvoj strategija za upravljanje ljudskim resursima, nabavu, proizvodnju, marketing, tehnologiju i inovacije.
<b><i>Donošenje odluka</i></b>	Donošenje ključnih odluka o investicijama i drugim aspektima logistike.

<b><i>Praćenje učinkovitosti</i></b>	Praćenje učinkovitosti logističkog sustava i donošenje mjera za poboljšanje.
<b><i>Razvoj partnerstava</i></b>	Razvoj dugoročnih partnerstava s ključnim dobavljačima i kupcima.

*Izvor: autor; prema Lambert i Cooper (2000, str. 72-78)*

### **4.3. Utjecaj menadžmenta na učinkovitost logističkih procesa**

Kako bi se povećala učinkovitost logističkog sustava, potrebno je identificirati mogućnosti za poboljšanje i provesti promjene.

Utjecaj menadžmenta na učinkovitost logističkih procesa može se analizirati kroz nekoliko ključnih funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje.

#### **4.3.1. Planiranje**

Planiranje je ključna funkcija menadžmenta koja pomaže u postizanju ciljeva organizacije. U kontekstu logističkih procesa, planiranje se odnosi na planiranje transporta, upravljanje zalihama i skladištenje. Učinkovito planiranje zahtijeva poznavanje potreba kupaca, opskrbnih lanaca i raspoloživih resursa. Menadžment koji ima jasnu viziju i planiranje može poboljšati učinkovitost logističkih procesa i smanjiti troškove. Utjecaj menadžmenta na učinkovitost logističkih procesa kod planiranja očituje se na nekoliko načina.

Lenny Koh i suradnici (2008, str. 105) navode da menadžment utječe na definiranje ciljeva i strategija logističkih procesa, što u konačnici utječe na usklađenost poslovanja s ciljevima organizacije i zadovoljenje potreba kupaca. Planiranje također uključuje određivanje budžeta, resursa i vremenskih okvira potrebnih za izvršavanje logističkih aktivnosti, a menadžment ima

ključnu ulogu u odlučivanju o alokaciji tih resursa. Osim toga, menadžment ima ulogu u prikupljanju i analiziranju podataka o procesima te u procjeni rizika i mogućnosti za poboljšanje poslovanja. Uz to, menadžment utječe na razvoj planova za kontinuirano poboljšanje procesa i usluga, što se može ostvariti kroz primjenu inovativnih tehnologija i metoda rada. Sve ove aktivnosti koje se provode u planiranju imaju izravan utjecaj na učinkovitost logističkih procesa, a uloga menadžmenta je ključna u osiguravanju optimalnih uvjeta za izvršavanje tih aktivnosti.

### **4.3.2. Organiziranje**

Organiziranje je ključna funkcija menadžmenta koja pomaže u organiziranju resursa kako bi se postigli ciljevi organizacije. U kontekstu logističkih procesa, organiziranje se odnosi na organizaciju skladištenja, transporta i upravljanje zalihama. Učinkovito organiziranje zahtijeva poznavanje specifičnih potreba organizacije i optimiziranje procesa kako bi se poboljšala učinkovitost i smanjili troškovi, prema Lenny Koh i suradnici (2008, str. 109). Uloga menadžmenta u organiziranju logističkih procesa sastoji se od uspostavljanja optimalne strukture organizacije i definiranja uloga i odgovornosti zaposlenika u okviru tog sustava. Kroz proces organiziranja, menadžment stvara jasnu hijerarhiju i komunikacijske kanale unutar tvrtke, što dovodi do boljeg koordiniranja poslovnih procesa i olakšava dijeljenje informacija.

Kroz organiziranje, menadžment također stvara mehanizme za upravljanje resursima, uključujući financije, ljude, opremu i infrastrukturu. Uspješno organiziran logistički proces ima dobro definiran proces, gdje je svaki zaposlenik svjestan svoje uloge i odgovornosti, što dovodi do efikasnog izvršavanja procesa i povećanja učinkovitosti. Stoga, uloga menadžmenta u organiziranju logističkih procesa ima izravan utjecaj na učinkovitost procesa.

### **4.3.3. Vođenje**

Kao što je već navedeno, vođenje je ključna funkcija menadžmenta koja se odnosi na motiviranje i usmjeravanje zaposlenika prema ciljevima organizacije. U kontekstu logističkih procesa, vođenje se odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima i motiviranje zaposlenika kako bi poboljšali svoj

rad i doprinijeli učinkovitosti logističkih procesa. Menadžment koji uspješno vodi svoje zaposlenike može postići bolje rezultate u logističkim procesima. Upravljanje logističkim procesima zahtijeva efektivno vođenje, što uključuje motiviranje i usmjeravanje zaposlenika, uspostavljanje jasnih ciljeva i strategija te osiguravanje kvalitete usluge. Menadžment igra ključnu ulogu u vođenju tih procesa i osiguravanju učinkovitosti procesa, navode Sarwar i Shahbaz (2019, str. 68).

Na primjer, menadžment može uspostaviti sustave nadzora i izvještavanja kako bi se osiguralo da se logistički procesi provode u skladu sa standardima kvalitete i efikasnosti. Također, menadžment može osigurati da zaposlenici imaju pristup potrebnoj opremi i alatima za obavljanje svojih zadataka na najbolji način.

Uz to, menadžment može raditi na razvoju timskog rada i suradnje među zaposlenicima te osigurati da su sve uloge i odgovornosti jasno definirane. To može smanjiti vrijeme zastoja i izbjegavanje neefikasnosti u procesima koje provodi više odjela ili timova. Učinkovito vođenje logističkih procesa također uključuje prepoznavanje ključnih performansi i usmjeravanje djelatnika prema poboljšanju tih performansi. Na taj način, menadžment može stvoriti poticajno okruženje za zaposlenike kako bi se postigla maksimalna učinkovitost logističkih procesa, kako navode Sarwar i Shahbaz (2019, str. 70).

#### **4.3.4. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima je također važna funkcija menadžmenta u logistici. Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje regrutiranje, selekciju, obuku i zadržavanje zaposlenika. Menadžeri logističkih procesa moraju biti u mogućnosti regrutirati kvalificirane zaposlenike, dati im potrebne vještine i znanja kako bi obavljali svoje poslove i zadržati ih u tvrtki.

Upravljanje ljudskim potencijalima također uključuje izgradnju pozitivne radne kulture i timskog okruženja u kojem zaposlenici mogu učinkovito surađivati. Utjecaj menadžmenta na učinkovitost logističkih procesa kod upravljanja ljudskim potencijalima očituje se na sljedeće načine (Laškarin i Brčić, 2016, str. 259):

1. Rekrutiranje i selekcija: Menadžment ima ključnu ulogu u rekrutiranju i selekciji zaposlenika koji će raditi u logističkim procesima. Učinkoviti menadžeri prepoznaju važnost kvalitetnog zapošljavanja i angažiraju najbolje kandidate za posao.
2. Razvoj zaposlenika: Menadžment se mora brinuti o razvoju zaposlenika kako bi se poboljšala njihova učinkovitost u obavljanju posla. To uključuje pružanje obuke, mentorstva i podrške za daljnji razvoj karijere.
3. Upravljanje radnim vremenom: Menadžment ima zadaću organizirati radno vrijeme tako da se osigura optimalna učinkovitost radne snage. To uključuje pravilno raspoređivanje radnih sati, pauza i godišnjih odmora.
4. Motivacija zaposlenika: Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje motiviranje zaposlenika da daju svoj maksimum i postignu visoke standarde. To se može postići kroz nagrađivanje uspješnosti, pružanje povratnih informacija i stvaranje pozitivne radne atmosfere.
5. Upravljanje konfliktima: Menadžment mora imati vještine za upravljanje konfliktima i rješavanje problema među zaposlenicima. To uključuje prepoznavanje i rješavanje sukoba, razumijevanje perspektiva svih uključenih strana i pronalaženje održivih rješenja.

#### **4.3.5. Kontrola**

Kontroliranje je ključna funkcija menadžmenta koja se odnosi na praćenje i procjenu postignutih ciljeva organizacije. U kontekstu logističkih procesa, kontroliranje se odnosi na praćenje učinkovitosti transporta, skladištenja i upravljanja zalihama. Menadžment koji uspješno kontrolira svoje logističke procese može poboljšati učinkovitost i smanjiti troškove. Također, menadžeri moraju biti u mogućnosti prepoznati probleme u logističkim procesima i poduzeti akcije za njihovo rješavanje. To može uključivati poboljšanje procesa, poboljšanje obuke zaposlenika i slično. Upravljanje kontrolom u logističkom menadžmentu od iznimne je važnosti za postizanje visoke učinkovitosti. Menadžment može utjecati na učinkovitost logističkih procesa kroz kontrolu kvalitete i performansi, kontrolu zaliha i troškova, te praćenje i analizu rezultata. Ovim procesima

se osigurava da se postavljene ciljeve ostvaruju na optimalan način te da se na vrijeme prepoznaju eventualni problemi i poduzmu korektivne akcije (Sikavica, 2008).

Primjerice, kroz kontrolu kvalitete i performansi, menadžment može osigurati da se proizvodi ili usluge isporučuju u skladu s očekivanjima klijenata te da se uvažavaju standardi i zakonski propisi. Kontrola zaliha i troškova omogućava menadžmentu praćenje količine i vrijednosti zaliha, te upravljanje troškovima vezanim uz zalihe, kao što su troškovi skladištenja, transporta i nabave. Praćenje i analiza rezultata, na primjer kroz korištenje različitih izvještaja i analiza, omogućava menadžmentu da prepozna trendove i promjene na tržištu te na vrijeme reagira na njih.

## **5. Primjer upravljanja u logistici kroz pet temeljnih funkcija na poduzeću Benela d.o.o.**

### **5.1. Opće informacije o poduzeću**

Benela d.o.o. je poduzeće čija je osnovna djelatnost cestovni prijevoz robe. Prema Zakonu o računovodstvu (ZOR-u) Benela d.o.o. svrstana je u kategoriju mala poduzeća. Benela d.o.o. osnovana je 2011. godine i kao takva upisana u Trgovački sud u Varaždinu. Ostale djelatnosti upisane u Registar jesu: djelatnosti javnoga prijevoza putnika i tereta u domaćem i međunarodnom cestovnom prometu, djelatnost pružanja kolodvorskih usluga, prijevoz za vlastite potrebe, računovodstveni i knjigovodstveni poslovi, kurirske usluge (dostava paketa i pošiljaka), međunarodno otpremništvo, kupnja i prodaja robe, obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu, zastupanje inozemnih tvrtki, pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka, pružanje usluga smještaj, pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama) i opskrba tom hranom (catering), skladištenje robe, najam strojeva i opreme bez rukovatelja i ostalih kopnenih prijevoznih sredstava, iznajmljivanje vozila sa vozačem, proizvodnja energije, prijenos/transport energije, skladištenje energije, distribucija energije, upravljanje energetskim objektima, opskrba energijom, trgovina energijom, organiziranje tržišta energijom, proizvodnja naftnih derivata, transport nafte naftovodima, transport naftnih derivata produktovodima, transport nafte, naftnih derivata i biogoriva cestovnim vozilom, transport nafte, naftnih derivata i biogoriva željeznicom, transport nafte, naftnih derivata i biogoriva plovnim putovima, trgovina na veliko naftnim derivatima, trgovina na malo naftnim derivatima, skladištenje nafte i naftnim derivatima, skladištenje ukapljenog naftnog plina, trgovina na veliko ukapljenim naftnim plinom, trgovina na malo ukapljenim naftnim plinom, proizvodnja električne energije, prijenos električne energije, distribucija električne energije, organiziranje tržišta električne enegije, opskrba električnom energijom, trgovina električnom energijom, proizvodnja toplinske energije, opskrba toplinskom energijom, distribucija toplinske energije, djelatnost kupca toplinske energije, proizvodnja plina, proizvodnja prirodnog plina, transport plina, skladištenje plina, upravljanje terminalom za UPP, distribucija plina, organiziranje tržišta plina, trgovina plinom, opskrba plinom, proizvodnja električne energije iz obnovljivih izvora energije (biomasa, energija sunca, energija vjetra,



geotermalna energija), transfer tehnologije iz obnovljivih izvora energije, proizvodnja, ugradnja, montaža i servisiranje solarnih uređaja i opreme, kao i toplinskih sustava, proizvodnja, prodaja i distribucija solarne energije, tehnologije i solarnih sustava, proizvodnja i projektiranje solarnih sistema i solarne opreme, poduka u području projekata obnovljivih izvora energije, provođenje programa za stjecanje početnih kvalifikacija i periodičke izobrazbe vozača, agencijske djelatnosti u cestovnom prometu, premještanje vozila, osposobljavanje kandidata za vozače, poslovi organiziranja vozačkih ispita, tehnički pregledi vozila, djelatnost prijevoza opasnih tvari, komercijalni zračni prijevoz, linijski zračni prijevoz, operativne usluge u zračnom prometu, savjetodavne usluge u zračnom prometu, projektiranje, proizvodnja, popravak i preinake zrakoplova i zrakoplovne komponente, stručno osposobljavanje zrakoplovnog osoblja, pomorska kabotaža, obavljanje djelatnosti iznajmljivanja jahti ili brodica sa ili bez posade (charter), popravak, obnavljanje opreme i strojeva, bojenje, čišćenje brodova, djelatnost iznajmljivanja plovila, peljarenje, obavljanje statutarne certifikacije pomorskih objekata te obavljanje statutarne certifikacije glede sigurnosne zaštite brodova, baždarenje brodova, tegljenje i potiskivanje brodova i drugi pomorski plovidbeni poslovi (koji se ne odnose na prijevoz putnika, prtljage, stvari ili tegljenje), pomorski agencijski poslovi, spašavanje ili uklanjanje broda ili druge imovine koja može biti predmetom spašavanja na površini mora, ili ako je uronjena, odnosno na morskom dnu, javni prijevoz u linijskom obalnom pomorskom prometu, međunarodni linijski pomorski prijevoz, povremeni prijevoz putnika u obalnom pomorskom prometu, univerzalna poštanska usluga, zamjenske poštanske usluge, ostale poštanske usluge, usluge informacijskog društva, poslovi upravljanja nekretninom i održavanje nekretnina, posredovanje u prometu nekretnina, poslovanje nekretninama, prijevoz putnika u javnom prometu, djelatnost turističke agencije, turističke usluge u nautičkom turizmu, turističke usluge u ostalim oblicima turističke ponude, ostale turističke usluge, turističke usluge koje uključuju športsko-rekreativne ili pustolovne aktivnosti, promidžba (reklama i propaganda), održavanje i popravak motornih vozila, iznajmljivanje motornih vozila, iznajmljivanje ostalih kopnenih prijevoznih sredstava, djelatnost autopraonica, vučna služba, iznajmljivanje i davanje u zakup poljoprivrednih strojeva i opreme, iznajmljivanje i davanje u zakup strojeva i opreme za građevinarstvo i inženjerstvo, iznajmljivanje i davanje u zakup ostalih strojeva, opreme i materijalnih dobara, iznajmljivanje građevinskih strojeva i opreme s rukovateljem, iskop radnim strojevima sa vozačem, iskop bagerom, uslužne djelatnosti uređenja i održavanja krajolika, održavanje javnih površina, proizvodnja komposta i plodnih supstrata, uzgoj

usjeva, vrtnoga i ukrasnoga bilja, obrada tla, košnja trave, malčiranje, djelatnosti čišćenja, uvoz i izvoz motornih vozila, uvoz, servis i prodaja poljoprivrednih strojeva, zastupanje, uvoz i prodaja poljoprivredne mehanizacije na veliko uz posredovanje pri kupnji i uvozu poljoprivrednih strojeva, uređenje interijera, uređenje eksterijera, prekrcaj tereta i skladištenje, automehaničarske usluge, prodaja rabljenih vozila te usluge čišćenja snijega i leda.

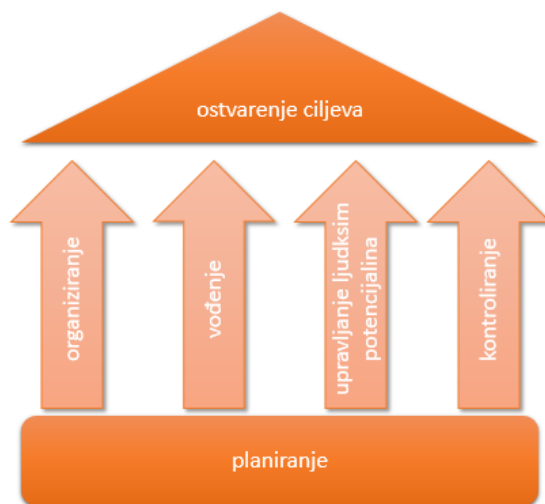
## 5.2. Analiza pet temeljnih funkcija upravljanja u poduzeću Benela d.o.o.

Svih pet funkcija menadžmenta prethodno je opisano u radu. U nastavku su analizirane primjene tih funkcija u poduzeću Benela d.o.o.

### 5.2.1. Funkcija planiranja

U suvremenom menadžmentu planiranje se smatra prvom od pet temeljnih funkcija menadžmenta i kao takva prethodi i postavlja temelje za obavljanje ostalih funkcija što je prikazano na slici 4.

*Slika 4 Planiranje kao temelj ostalim funkcijama menadžmenta*



*Izvor: autor; prema Sikavica i sur. (2008, str. 139)*

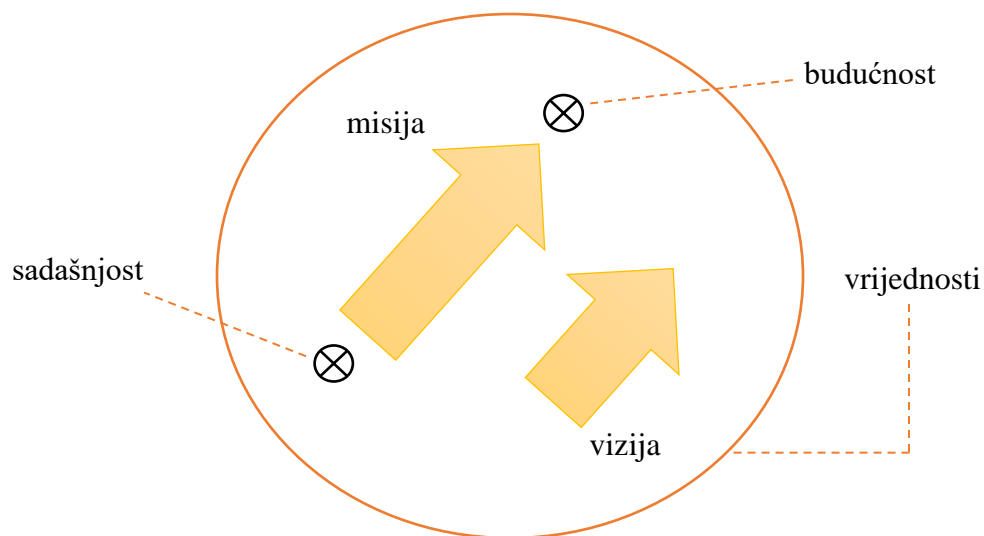
Planiranje je definirano kao proces postizanja ciljeva te strategija i planova kojima se isti postižu, a koji započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije. Planiranjem se odgovara na tri ključna pitanja:

- Gdje smo sada?
- Kamo želimo stići?
- Kako to želimo postići?

Proces planiranja počinje analizom okoline organizacije kako bi se želje organizacije uklopile u stvarno stanje na tržištu. U poduzeću Benela d.o.o. koriste se strategijske analize unutarnje okoline, odnosno analize utovara i istovara, potrošnje goriva te vozačevog vremena provedenog na terenu.

Nakon provedene analize okoline, definiraju se vizija i misija organizacije, odnosno izjave koje usmjeravaju organizaciju. Ukratko, vizija i misija međusobno su povezani koncepti koji usmjeravaju djelovanje neke poslovne organizacije na način da su usklađeni i da se dopunjuju. Na slici 5 prikazano je misija i vizija egzistiranja u okviru organizacijskih vrijednosti.

*Slika 5 Razlika između misije i vizije s obzirom na vremensku dimenziju*



*Izvor: autor; prema Sikavica i sur. (2008, str. 151)*

Postavljena vizija za promatrano poduzeće jest proširenje voznog parka uz poboljšanje strukture poslovanja s postojećim partnerima. Prema Sikavici i sur. (2008, str. 147.) karakteristike, odnosno zahtjevi koji moraju biti ispunjeni kako bi se vizija smatrala potpunom jesu:

- mora biti ostvariva u sagledivu vremenu, ne smije biti utopija
- izražava osobno uvjerenje pokretača organizacije, mora biti prožeta osobnošću vlasnika ili menadžmenta
- mora trajno mijenjati postojeće stanje jer je iskaz i filozofija o tome kamo želi organizacija
- mora otkrivati konkurentsko polje u kojem se organizacija namjerava kretati te poziciju koju pritom želi zauzeti.

U promatranom poduzeću ispunjen je samo jedan od mogućih četiri zahtjeva pa se prema tome vizija ovog poduzeća smatra nepotpunom.

Na viziju se nadovezuje misija kojom se, na poslijetku, u ovom poduzeću nastoje održati dobri odnosi s postojećim partnerima i uspostaviti dugoročni odnosi s novim partnerima. Misija je puno preciznija i detaljnija od vizije. Također Sikavica i sur. (2008, str. 148.) ističu kako je za kvalitetnu misiju porebno odgovoriti na sljedećih pet pitanja:

- Što je posao organizacije?
- Što oni žele, odnosno što je za njih vrijednost?
- Što će biti posao organizacije?
- Tko su njezini klijenti?
- Što bi trebao biti njezin posao?

Nadalje, kvalitetna misija sastoji se od devet ključnih komponenata koje prethode evaluaciji kvalitete i aktualnosti misije neke organizacije, a što je prikazano u tablici 4.

*Tablica 4 Ključne komponente misije*

<b>Komponenta</b>	<b>Opis</b>
<b><i>Potrošači</i></b>	Tko su potrošači proizvoda/usluga?  - potrošači su poduzeća koja koriste transportne usluge
<b><i>Proizvod/usluge</i></b>	Koji su najvažniji organizacijski proizvodi/usluge?  - najvažnije usluge su usluge cestovnog prijevoza robe

<b><i>Tržišta</i></b>	Gdje geografski gledano organizacija plasira svoje proizvode/usluge?  - svoje usluge ovo poduzeće plasira diljem Europe
<b><i>Tehnologija</i></b>	Je li tehnologija koju organizacija koristi aktualna?  - tehnologija je aktualna i u stalnom je trendu
<b><i>Briga za opstanak</i></b>	Je li organizacija posvećena rastu i financijskoj stabilnosti?  - ovo poduzeće je posvećeno rastu i financijskoj stabilnosti s obzirom da je to malo poduzeće
<b><i>Filozfija</i></b>	Koja su osnovna uvjerenja, vrijednosti, aspiracije i etički prioriteti organizacije?  - ovdje se nastoji proširiti vozni park i samo poduzeće
<b><i>Shvaćanje samog sebe</i></b>	Po čemu je organizacija posebna, odnosno koje su njezine glavne snage i konkurentske prednosti?  - poduzeće ima sestrinske firme s kojima posluje
<b><i>Briga za javni imidž</i></b>	Brine li organizacija za društvo, zajednicu i okoliš?  - poduzeće na razne načine brine i pridonosi razvoju društva, zajednice i okoliša
<b><i>Briga za zaposlenike</i></b>	Smatraju li se zaposlenici vrijednom organizacijskom imovinom?  - s obzirom da je ovo malo poduzeće, zaposlenici jesu vrijedna organizacijska imovina

*Izvor: autor; prema Sikavica i sur. (2008, str. 149)*

Iako promatrano poduzeće odgovara na sva ključna pitanja, misija se ne može smatrati potpunom s obzirom da sama vizija poduzeća nije potpuna.

Sljedeći korak je postavljanje ciljeva uz pomoć kojih se namjeravanju ostvariti vizija i misija. Sikavica i sur. (2008) navode kako postoje četiri svrhe postavljanja ciljeva:

1. Jasan i dokumentiran opis onoga što se želi postići,
2. Postavljanje ciljeva temelj je za vrednovanje uspjeha, odnosno kontrolu,
3. Poznavanje onoga što se očekuje i želi pozitivno motivira, odnosno potiče ostvarivanje ciljeva,
4. Kada se zna kamo se želi stići, veća je vjerojatnost da će se tamo i stići.

Nadalje, Sikavica i sur. (2008) dijele ciljeve s obzirom na: vremensku dimenziju, hijerarhijsku razinu te područja za koja su postavljeni. U tablici 5 prikazani su ciljevi s obzirom na vremensku dimenziju.

*Tablica 5 Ciljevi prema vremenskoj dimenziji*

<b>Kratkoročni ciljevi</b>	Ciljevi koji su postavljeni i koje je potrebno ostvariti u roku od godine dana
<b>Srednjoročni ciljevi</b>	Ciljevi koji se odnose na razdoblje od godinu do pet godina
<b>Dugoročni ciljevi</b>	Ciljevi s rokom realizacije duljim od pet godina

*Izvor: autor; prema Sikavica i sur. (2008, str. 155)*

Postavljaju se kratkorčni, odnosno srednjoročni ciljevi koji u konačnici rezultiraju dugoročnima na način da se svake godine donose planovi o povećanju voznog parka za određeni broj vozila. Ciljevi se postavljaju na SMART način što znači da su specifični, mjerljivi, usklađeni, ostvarivi i vremenski određeni.

Zatim se definiranjem strategija ostvaruju ciljevi. Poduzeća se prilikom planiranja primarno usmjeravaju na planiranje financijskih rezultata te bilance. U nastavku su prikazane tablice stavki koje ulaze u godišnje planove.

Tablica 6 Plan financijskog poslovanja

<b>Rbr.</b>	<b>Elementi plana</b>
1.	Poslovni prihodi
2.	Financijski prihodi
3.	Ostali prihodi
4.	<b><i>Ukupni prihodi</i></b>
5.	Poslovni rashodi
6.	Financijski rashodi
7.	Ostali rashodi
8.	<b><i>Ukupni rashodi</i></b>
9.	<b><i>Bruto rezultat</i></b>
10.	Porez na dobit
11.	<b><i>Neto rezultat</i></b>
12.	EVA (neto profit – trošak kapitala)

Izvor: autor; prema Rupčić (2018, str. 165)

Tablica 7 Plan bilance

<b>Rbr.</b>	<b>Elementi plana</b>	<b>Rbr.</b>	<b>Elementi plana</b>
1.	<b><i>Ukupna aktiva</i></b>	10.	<b><i>Ukupna pasiva</i></b>

2.	<b>Ukupna dugotrajna imovina</b>	11.	<b>Ukupne dugoročne obveze</b>
3.	Materijalna imovina	12.	Kredit
4.	Nematerijalna imovina	13.	<b>Ukupne kratkoročne obveze</b>
5.	Financijska imovina	14.	Obveze prema dobavljačima
6.	<b>Ukupna kratkotrajna imovina</b>	15.	Obveze prema zaposlenicima
7.	Potraživanja	16.	Obveze prema državi
8.	Zalihe	17.	Kapital i rezerve
9.	Novac na računu	18.	Temeljni upisani kapital
		19.	Rezerve
		20.	Zadržana dobit
		21.	Dobit

*Izvor: autor; prema Rupčić (2018, str. 165)*

Na temelju bilance i plana financijskoga poslovanja mogu se izrađivati i planovi financijskih pokazatelja likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja. Planovi se izrađuju i po poslovnim funkcijama. Također, moguće je planirati i proces upravljanja ljudskim potencijalima, proces prodaje i marketinga, ali i istraživanja i razvoja. (Rupčić, 2018, str. 166-167). Primjer plana upravljanja ljudskim potencijalima za promatrano poduzeće prikazan je u tablici 8.

*Tablica 8 Plan upravljanja ljudskim potencijalima*

<b>Rbr.</b>	<b>Elementi plana</b>
1.	Broj zaposlenih



2.	<p>Kvalifikacijska struktura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- KV</li> <li>- SSS</li> <li>- VSS</li> <li>- Magistri znanosti</li> <li>- Doktori znanosti</li> </ul>
3.	<p>Starosna struktura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Do 25 godina</li> <li>- Od 25 do 35 godina</li> <li>- Od 35 do 50 godina</li> <li>- Od 50 godina do mirovine</li> </ul>
4.	Plan zapošljavanja
5.	Plan odljeva
6.	<p>Broj programa edukacije</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Za KV</li> <li>- Za SSS i ostale</li> </ul>
.7.	<p>Razvoj karijere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SSS</li> <li>- VSS</li> <li>- ostali</li> </ul>
8.	Bruto plaće
9.	Novčane nagrade

*Izvor: autor, prema Rupčić (2018, str. 167)*

Na temelju ovih aspekata poslovanja mogu se izračunati pokazatelji određene bazne godine i/ili usporediti s prethodnom godinom, te se pomoću dobivenih rezultata može pratiti i pravovremeno koncipirati trend razvoja aspekata poslovanja te donijeti korektivne mjere.

Formuliranje strategija u ovom poduzeću ovisi o financijskim mogućnostima, ali i dostupnosti vozila i vozača. Uspješna primjena strategija u krajnjem slučaju rezultira većim šansama za profitabilnošću, odnosno povećanjem voznog parka i opsega poslovanja.

Ključna metoda koja se može koristiti za samo formuliranje strategija je SWOT analiza. SWOT analiza je proces prepoznavanja i procjene snaga (strengths), slabosti (weaknesses), prilika (opportunities) i prijetnji (threats) poduzeća ili projekta. Cilj ove analize je da se prikupi informacije o unutarnjim i vanjskim faktorima koji utječu na postizanje ciljeva poduzeća. Snage i slabosti se odnose na interne faktore, odnosno na ono što poduzeće može kontrolirati. Kada se utvrde snage, može se izgraditi strategija koja ih dodatno jača, dok se slabosti mogu koristiti za otklanjanje prepreka koje onemogućavaju doseg ciljeva. Prilike i prijetnje se odnose na vanjske faktore, koji su izvan kontrole poduzeća. Kada se identificiraju prilike, poduzeće može iskoristiti te potencijale za dalji rast i razvoj, a kada se prepoznaju prijetnje, mogu se poduzeti koraci za zaštitu od rizika ili smanjenje štete.

U nastavku je prikazana SWOT analiza poduzeća Benela d.o.o.

*Tablica 9 SWOT analiza poduzeća Benela d.o.o.*

S	W
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobar položaj: poduzeće ima sjedište u povoljnom geografskom položaju koji mu omogućuje učinkovitu dostavu robe i usluga, a možda i pristup važnim tržištima ili lukama.</li> <li>• visoka kvaliteta usluge: poduzeće nudi pouzdan i kvalitetan transport robe s brzim vremenom isporuke, dobru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogući viši troškovi od konkurencije: poduzeće ima više operativne i administrativne troškove od konkurencije, što smanjuje profitabilnost poduzeća.</li> <li>• loša iskoristivost kapaciteta: poduzeće ima neiskorišten prostor u voznom parku ili skladištima, što može dovesti</li> </ul>

<p>informacijsku podršku i drugu korisničku podršku, što osigurava zadovoljstvo klijenata.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oprema: poduzeće posjeduje kamione, prikolice i druga prijevozna sredstva (kombi vozila, autobue) koja su u dobro održavanom stanju i opremljena su najnovijim tehnologijama za povećanje efikasnosti.</li> <li>• profesionalnost: poduzeće se sastoji od iskusnih i kvalificiranih zaposlenika koji poznaju branšu i operiranje, ali i prate razvoj industrije i inovacije.</li> </ul>	<p>do niske iskoristivosti kapaciteta i gubitka prihoda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatak inovacija: poduzeće ne ulaže dovoljno u istraživanje i razvoj kada je u pitanju unaprjeđenje procesa transporta i logistici, što smanjuje efikasnost i produktivnost poduzeća.</li> <li>• loše upravljanje: poduzeće ima slabo upravljanje i nedostatak lidera koji mogu provesti potrebne promjene, što utječe na produktivnost i sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u tržištu.</li> </ul>
<p><b>O</b></p>	<p><b>T</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rast tržišta: rastuća potražnja za prijevozom i logistikom može stvoriti nove mogućnosti za poduzeće.</li> <li>• globalizacija: uvoz i izvoz robe u inozemstvu mogu omogućiti poduzeću priliku za proširenje poslovanja i povećanje prihoda.</li> <li>• tehnološki napredak: napredak tehnologije može poboljšati efikasnost i produktivnost poduzeća kroz inovativne rješenja.</li> <li>• diversifikacija usluga: poduzeće se može proširiti na nove usluge, što povećava dodatne marketinške mogućnosti i stvara više prihoda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intenzivna konkurencija: povećana konkurencija može smanjiti cijene i dobit poduzeća, što ga može učiniti manje profitabilnima.</li> <li>• promjene u regulativama: promjene regulatornih i zakonskih okvira mogu imati povećane troškove i izazvati prepreke u obavljanju posla.</li> <li>• teške vremenske prilike: loše vremenske prilike (poput orkana, snježnih oluja itd.) mogu poremetiti raspored dostava i poslovnih aktivnosti, što može dovesti do smanjenih prihoda i razočaranih kupaca.</li> <li>• neiskorišteni kapacitet kapitala: neiskorišten kapacitet kapitala, kao što</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekološke svijest: očuvanje okoliša i smanjenje emisija štetnih plinova postaje sve važnije, što poduzeću omogućuje da se pozicioniraju kao ekološki osviješteni i moderni brendovi.</li> <li>• globalni trend rasta e-trgovine: porast internetske trgovine stvara veliku potražnju za logistikom i dostavom, što podueću može pružiti mnoge mogućnosti za proširenje poslovanja.</li> </ul>	<p>je nekorišteni vozni park ili skladišni prostor, također predstavlja prijetnju za poduzeće jer se ne koristi cijeli potencijal poduzeća.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nagle inflacijske promjene: nagli porast troškova goriva, dijelova i radne snage može dovesti do povećanja troškova poslovanja, a time i do smanjenja prihoda i dobiti poduzeća.</li> </ul>
---	--

*Izvor: autor*

Strategiju je također potrebno odabrati na razini poduzeća za što se predlaže Porterov model generičkih strategija za poduzeće koji uključuje tri osnovne strategije koje tvrtke mogu primijeniti kako bi se pozicionirale na tržištu. Prema Rupčić (2018, str. 184-185), ovaj model uključuje:

1. Strategiju ukupnog troška: ovu strategiju koriste transportna poduzeća koja se fokusiraju na smanjenje troškova poslovanja kako bi mogli ponuditi niže cijene svojim kupcima i tako privući veći broj klijenata. Ova strategija obično zahtijeva veće obujme poslovanja koji će rezultirati nižim troškovima po jedinici proizvoda/usluge. Primjeri uštede troškova u ovom slučaju mogu uključivati optimizaciju ruta, nabavu rabljenih vozila ili korištenje manje kvalitetne opreme.
2. Strategiju diferencijacije: ova strategija uključuje ponudu jedinstvenih usluga s dodanom vrijednošću koja može privući kupce koji su spremni platiti više. Transportna poduzeća mogu ponuditi personaliziranu uslugu, brže isporuke ili slanje real-time obavijesti o statusu dostave. Ova strategija se fokusira na stvaranje konkurenstke prednosti koja se ne može lako kopirati u industriji.
3. Strategija fokusiranosti: ta strategija se koristi kada se transportna poduzeća usredotočuju na određeni segment kupaca ili specifičan geografski prostor i nude usluge i proizvode koji

su prilagođeni specifičnim potrebama njihovih klijenata. Ova strategiju može uključivati korištenje specijaliziranih vozila i opreme kako bi se ispunili jedinstveni zahtjevi kupaca.

Izbor optimalne strategije ovisi o različitim faktorima kao što su ciljne grupe kupaca, razina konkurencije i ciljne marže. Primjenom određene strategije, poduzeće može ostvariti konkurentsku prednost, poboljšati profitabilnost poslovanja i postići trajni uspjeh.

Slijedi razrada planova koja je nužna kako bi se prešlo u fazu provedbe planova. Kao što je već navedeno, u ovom poduzeću planira se dugoročno. Poslovni planovi donose se u skladu s donesenim odlukama direktora. Prije konačne odluke direktora, sazivaju se sastanci s disponentima i računovodstvom. Ovdje se može reći da se koriste trajni planovi. Naime, trajni planovi koriste se u situacijama u kojima je prikladno programirano odlučivanje, odnosno situacijama koje se ponavljaju (Sikavica i sur., 2008). U tablici 10 navede su tri osnovne vrste trajnih planova.

*Tablica 10 Osnovne vrste trajnih planova*

<b>Politike</b>	<p>Opće smjernice ponašanja; različita načela i kriteriji poslovanja koji usmjeravaju djelovanje pripadnik organizacije u pojedinim situacijama. Proizlaze iz organizacijske kulture i sustava vrijednosti organizacije.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- U ovom poduzeću zastupljene su: politika zapošljavanja, politika etičnosti u poslovanju te politika uporabe interneta i elektroničke pošte</li> </ul>
<b>Procedure</b>	<p>Propisani su koraci koje je potrebno slijediti u pojedinim situacijama kako bi se zadatci obavljali na adekvatan način. S obzirom da propisuju slijed i način obavljanja aktivnosti, zamjena su za odlučivanje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ovo poduzeće koristi: proceduru zaprimanja i rješavanja reklamacija te proceduru rješavanja pritužaba zaposlenika</li> </ul>
<b>Pravila</b>	<p>Konkretne upute za ponašanje. Propisuju kako se članovi organizacije moraju, odnosno kako se smiju ponašati u različitim situacijama; precizno</p>

	<p>definiraju kako se trebaju obavljati pojedine aktivnosti. U tom smislu pravila su zamjena za odlučivanje.</p> <p>- Ovdje se primjenjuje pravilo redosljeda knjiženja</p>
--	---

*Izvor: autor; prema Sikavica i sur. (2008, str. 167)*

Provedba plana vrlo je važna faza jer, ako ne dođe do implementacije i realizacije planova, ostale faze nemaju smisla. Disponenti, ali i menadžeri koriste pregovaračko planiranje, gdje se pregovaranjem nastoji postići dogovor između tvrtke i partnera.

Posljednja faza planiranja jest upravo evaluacija rezultata. Tu je potrebno usporediti ostvareno sa željenim kako bi se provela kontrola. Evaluacija se, ovdje provodi na mjesečnoj bazi. Jedan od disponenta zadužen je za kreiranje mjesečnih analiza prosjeka odvoženih sati i kilometara po vozaču.

### **5.2.2. Funkcija organiziranja**

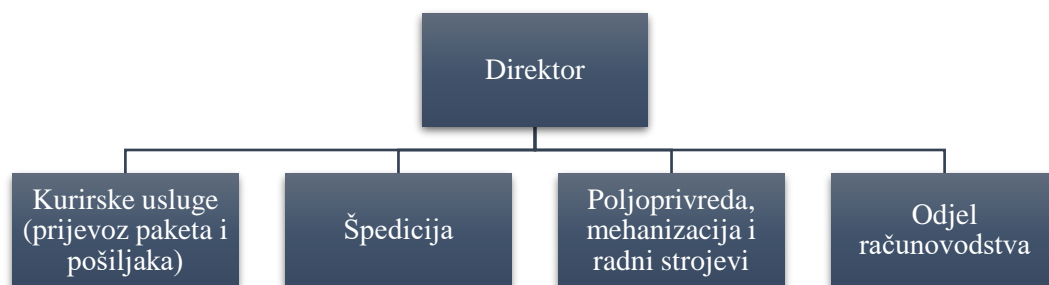
Organiziranje kao jedna od temeljnih funkcija menadžmenta postavlja okvir za postizanje organizacijskih ciljeva. Odnosi se na proces uređivanja resursa i aktivnosti za postizanje specifičnih ciljeva.

Učinkovito organiziranje omogućuje menadžmentu optimizaciju resursa, smanjenje operativnih troškova i postizanje konkurentske prednosti. Organiziranje uključuje identificiranje zadataka, njihovo grupiranje u odjele ili timove, delegiranje ovlasti zaposlenicima, integraciju pojedinačnih zadataka te uspostavu organizacijskih jedinica. Organizacijska funkcija je ključna jer osigurava strukturu unutar koje ostale funkcije djeluju. U promatranom poduzeću postoji određena organizacijska struktura prema kojoj ono posluje. Svaki odjel ima svoj zadatak, a u svakom odjelu je zaposleno nekoliko osoba koje obavljaju određene zadatke, no u konačnici koordiniraju zadatke s ciljevima poduzeća za što se koriste povratne veze kojima zaposlenici komuniciraju. Ovdje možemo i govoriti o delegiranju, odnosno prijenosu ovlasti i djelomične odgovornosti s upravitelja na zaposlenika. Svaki voditelj odjela prenosi dio zadatka i odgovornosti na svoje kolege, ali on taj zadatak odrađuje zajedno s njima pa se delegiranje provodi djelmično.

Nadalje, ljudski resursi su jedini živi element u poslovnoj organizaciji, a koji se vode zajedničkim ciljevima koji su ostvarivi prema određenim pravilima ponašanja.

Tako je u svakom poduzeću razvijena organizacijska struktura, a na slici je prikazana organizacijska struktura poduzeća Benela d.o.o.

*Slika 6 Organizacijska struktura poduzeća Benela d.o.o.*



*Izvor: autor*

Iz slike je vidljivo kako je ovo funkcijska organizacijska struktura, no vidljivo je kako poduzeće nema formlano definiranu funkcijsku organizacijsku strukturu te je je na slici 7 prikazana osnovna funkcijska organizacijska struktura prema teoriji.

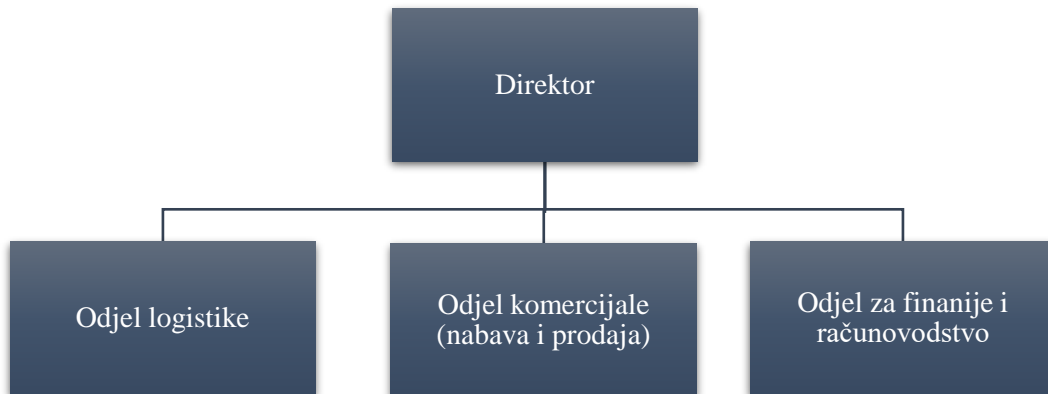
*Slika 7 Funkcijska organizacijska struktura*



*Izvor: autor, prema Sikavica i sur. (2008, str. 362)*

Sukladno teoriji i analiziranom stvarnom stanju na slici 8 predložen je konačan oblik organizacijske strukture promatranog poduzeća.

*Slika 8 Prijedlog organizacijske strukture poduzeća Benela d.o.o.:*



*Izvor: autor*

Odjel logistike unutar kojeg bi se obavljali poslovi špedicije, transporta te kurirske usluge. Zatim odjel komercijale unutar kojih su nabava i prodaja čiji poslovi uključuju i aktivnosti vezano za OPG-ove koji podrazumijevaju organizaciju radnih strojeva i mehanizaciju, te odjel za financije i računovodstvo.

Unutar organizacijske strukture razvile su se:

- formalna
- neformalna

S obzirom da je već prije navedeno da je Benela d.o.o. kategorizirano kao malo poduzeće, za očekivati je da će svakako prevladavati bolja radna atmosfera koja utječe na pojavu neformalne organizacijske strukture. Klasnična funkcijska organizacijska struktura kao takva postoji i već je prikazana na slici 6, a vidi se da je ona horizontalno manje diferencirana te je zbog toga jednostavnija.



### 5.2.3. Funkcija vođenja

Vođenje se smatra najvažnijom od svih pet temeljnih funkcija menadžmenta jer o njoj najviše ovisi uspješnost menadžmenta, ali i čitavog poduzeća.

Za razliku od ostalih funkcija, vođenje se ne može ni djelomično prenijeti na druge funkcije. Gotovo u svakoj poslovnoj organizaciji postoje formirane organizacijske jedinice koje se bave planiranjem, organiziranjem, kontroliranjem i upravljanjem ljudskim potencijalima, no nema organizacijske jedinice koja se bavi vođenjem. Naime, svaka osoba je više ili manje sposobna za vođenje.

Umijeće vođenja vještina je usmjerenja ljudi i resursa prema zajedničkim ciljevima i postizanje uspjeha kroz motivaciju, komunikaciju, donošenje odluka i planiranje. Zbog toga se vođenje smatra širim pojmom od menadžmenta iako je ono samo jedna od funkcija menadžmenta.

Prema Sikavici i sur. (2008), moderno vođenje karakteriziraju tri temeljne orijentacije:

- orijentacija na potrošače
- orijentacija na zaposlene
- stalne inovacije i promjene.

Moderno vođenje u poduzeću Benela d.o.o. prilagođava se gore navedenim suvremenim uvjetima na tržištu na način da ima „ljudе koji rade prave stvari“.

Većina menadžera s vremenom postanu vođe, no to nije nužno. Odnos menadžera i vođa može se prikazati na tri načina:

- menadžeri koji nisu vođe
- menadžeri koji su ujedno i vođe
- vođe koji nisu menadžeri

U ovom poduzeću menadžeri su ujedno i vođe iz čega se može lako zaključiti da menadžeri i vođe imaju iste ili slične kvalitete. U poduzeću Benela d.o.o. kvalitete koje posjeduju menadžeri odnosno vođe jesu:

- racionalnost
- konzultiranje
- upornost
- rješavanje problema
- promišljenost
- autoritativnost
- kreativnost
- fleksibilnost
- inovativnost
- hrabrost
- maštovitost
- osobna moć

Vođa se, obavljajući posao, može naći u tri uloge:

- vođa kao dizajner
- vođa kao upravitelj
- vođa kao učitelj

Od iznad navedenih uloga vođa, u poduzeću Benela d.o.o., zastupljene su dvije uloge: vođa kao upravitelj i vođa kao učitelj. Uloga vođe kao upravitelja je da upravlja svojim odjelom na što efikasniji i ekonomičniji način, dok je uloga vođe kao učitelja pomoć novim suradnicima u okolini u kojoj moraju djelovati.

Osobine koje određuju uspješnog vođu u ovom poduzeću su:

- fizičke osobine – mladost, energičnost, stas
- socijalna pozadina – obrazovanje (VSS)
- osobne karakteristike – prilagodljivost, emocionalna stabilnost, dominantnost, samouvjerenost
- socijalne karakteristike – šarmantsnost, taktičnost, popularnost, kooperativnost
- karakteristike u odnosu na zadatak – isticanje, prihvaćanje odgovornosti, inicijativnost

Svaki od ovih stilova primjenjuje se ovisno o situaciji unutar poduzeća, ali i na tržištu:

- usmjeravajući
- podržavajući
- participativni
- vodstvo usmjereno na postignuće.

#### **5.2.4. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima (eng. Human resources management, HRM) bitna je funkcija menadžmenta. HRM uključuje upravljanje ljudskim resursima organizacije te učinkovito korištenje njihovih vještina, znanja i sposobnosti za postizanje organizacijskih ciljeva.

Ljudski resursi okosnica su svake organizacije, a bez njih organizacija ne može funkcionirati. HRM je ključan u osiguravanju pravih ljudi s potrebnim vještinama, znanjem i sposobnostima koji doprinose postizanju ciljeva.

HRM uključuje privlačenje, odabir i zadržavanje zaposlenika, kao i pružanje potrebne obuke i razvoja za poboljšanje njihovih vještina i znanja. Uz to, HRM ima ključnu ulogu u osiguravanju da su zaposlenici motivirani, angažirani i zadovoljni u svom radu, što je ključno za organizacijski uspjeh.

Ukoliko se zaposlenici odluče na dodatne edukacije, Benela d.o.o. pokriva sve troškove vezane za edukacije. Ovdje važnu ulogu igraju partneri, prvenstveno poduzeće SICK Mobilisis koje nudi specijalizirana rješenja za napredno upravljanje voznim parkom. Mobilisis fleet management je inteligentni sustav za upravljanje, optimizaciju, nadzor i administraciju voznog parka koji iziskuje neprestane promjene vezane uz tehnološke i informacijske promjene. Stoga se zaposlenicima preporuča i nudi česta mogućnost edukacija.

Same edukacije već su velika motivacija zaposlenicima, no kao i u svakom poduzeću i ovdje se javljaju ostali oblici motivacije zaposlenika kao što su: plaće, nagrade, bonusi, priznanja te skraćeni radni tjedan.

Iako poduzeće Benela d.o.o. nema HRM odjel, ljudski potencijali pribavljaju se isto kao i u poduzećima koja imaju HRM odjel i to:

- unutarnji izvori – unutarnje oglašavanje slobodnih mjesta, preporuke menadžera,
- vanjski izvori – oglašavanje putem medija, izravne prijave, preporuke zaposlenika, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije, internet, stručna praksa, stručni skupovi.

Uglavnom, kombiniraju se oba izvora od koji svaki ima svoje prednosti i nedostatke koji su navedeni u tablici 11.

*Tablica 11 Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata*

<b>Unutarnji izvori</b>	
<i>Prednosti</i>	<i>Nedostaci</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bolje poznavanje kandidata</li> <li>• kandidat bolje poznaje organizaciju</li> <li>• brže i jeftinije za poduzeće</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postoji mogućnost zapošljavanja na poziciji za koju kandidat nije sposoban</li> <li>• unutarnje borbe i sukobi</li> </ul>
<b>Vanjski izvori</b>	
<i>Prednosti</i>	<i>Nedostaci</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• veći pool talenata</li> <li>• smanjuje se unutarnja napetost i sukobi</li> <li>• unose se nove ideje u poduzeće</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teže privlačenje, kontaktiranje i evaluacija kandidata</li> <li>• dulje vrijeme prilagodbe</li> <li>• mogućnost pogrešnog izbora</li> </ul>

*Izvor: autor; prema Sikavica i sur. (2008, str. 677)*

S obzirom da je promatrano poduzeće kategorizirano kao malo poduzeće, ono nema jedinicu, odnosno odjel ljudskih potencijala pa prema tome sve zadatke vezane uz ljudske resurse obavlja menadžer, odnosno direktor. U tablici 12 prikazani su zadatci koje obavlja menadžer kao jedinica ljudskih potencijala.

Tablica 12 Zadaci menadžera u HRM

<b>Pribavljanje i selekcija</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. utvrđuje potrebu i kvalifikacije kandidata</li><li>2. osigurava izvore kvalificiranih kandidata s tržišta rada</li><li>3. provodi selekcijske intrvjue i utvrđuje podatke o kandidatima na temelju zahtjeva posla</li><li>4. odabire najboljeg kandidata i raspoređuje ga na posao</li><li>5. informira nove zaposlenike o organizaciji, benefitima, kulturi, radu,...</li><li>6. uvodi zaposlenike u odjel i posao</li><li>7. prati, razvija i procjenjuje radnu uspješnost zaposlenika</li><li>8. odlučuje o promociji, premještanju, usavršavanju, otkazu,...</li><li>9. ima „dosje“ o potencijalima i uspješnosti svakog zaposlenika</li><li>10. pravi unutarnje promjene i prilagodbe</li><li>11. obavlja izlazni intervju</li><li>12. analizira informacije izlaznih intervju, dijagnosticira uzroke i probleme te priprema rješenja</li></ol>
<b>Trening i obrazovanje</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. istražuje i priprema strategiju, ciljeve, potrebe i planove</li><li>2. utvrđuje obrazovne potrebe poduzeća</li><li>3. razvija kontakte izvan poduzeća te osigurava potrebne informacije</li><li>4. savjetuje i pomaže zaposlenicima u planiranju, organiziranju i provođenju edukacija</li><li>5. organizira seminare i evaluira rezultate</li><li>6. na temelju prethodnih rezultata evaluacije odlučuje o budućim seminarima</li></ol>
<b>Radni odnos</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. uspostavlja svakodnevne odnose uzajamnog poštovanja i povjerenja</li><li>2. dijagnosticira uzroke radnih problema</li><li>3. razrađuje preventivne mjere</li><li>4. djeluje kao glasnogovornik u procesu pregovaranja</li></ol>

*Izvor: autor; prema Sikavica i sur. (2008, str. 605 – 607)*

### **5.2.5. Funkcija kontrole**

Kontroliranje se, kao još jedna funkcija menadžmenta, definira kao usporedba planiranog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnih akcija. Bez kontrole menadžeri ne mogu znati koliko su zaposlenici, timovi, organizacijske jedinice, ali i ukupno poslovanje uspješni. Nadalje, kontroliranje omogućuje menadžerima uvid u bilo kojem trenutku u stanje organizacije (financijsku, proizvodnu i sl.). Kontrola je, stoga, ključna za rješavanje problema, donošenje odluka i poduzimanje adekvatnih akcija.

Kontroliranje se kao proces sastoji od sedam faza, odnosno koraka:

- definiranje objekta kontrole, odnosno željenog djelovanja
- definiranje standarda izvršenja i utvrđivanje načina uspoređivanja planiranog i ostvarenog
- praćenje i mjerenje stvarnog djelovanja te davanje povratne informacije mjestima kontrole
- utvrđivanje veličine odstupanja, odnosno uspoređivanje planiranog i ostvarenog
- ocjena odstupanja koja se sastoji od ocjene prihvatljivost odstupanja i analize uzroka (razloga odstupanja)
- razvoj programa korektivnih mjera
- provedba korekcije

Sve faze provode se u poduzeću Benela d.o.o. na način da su orijentirane na transport i analize transporta.

Pokazatelji uspješnosti najčešći su način kontroliranja i ocjenjivanja uspješnosti, a u tablici 13 prikazani su analitički pokazatelji uspješnosti organizacije.

*Tablica 13 Analitički pokazatelji uspješnosti organizacije*

<b>Pokazatelji</b>	<b>Opis</b>
<i>Tržišni udio</i>	Izrađuju se analize transporta
<i>Odnos duga i vlastitog kapitala</i>	Nastoje se uravnotežiti obveze i kapital
<i>Efikasnost ulaganja u istraživanje i razvoj</i>	Organiziraju se edukacije i seminari
<i>Vrijeme reagiranja kupaca</i>	Nastoji se steći lojalnost kupaca
<i>Žalbe kupaca</i>	Žalbe se nastoje minimizirati
<i>Naplaćene fakture</i>	Fakture se plaćaju prilikom primitka ili u što kraćem vremenu od primitka

*Izvor: autor; prema Sikavica i sur. (2008, str. 763)*

Također postoje razne vrste kontrole. U tablici 14 nalazi se pregled kontrola koje se koriste u poduzeću Benela d.o.o.

*Tablica 14 Vrste kontrole u poduzeću Benela d.o.o.*

<b>Parametar</b>	<b>Vrsta kontrole</b>
<i>Objekt kontrole</i>	Kontrola rezultata i kontrola izvođenja
<i>Fokus kontrole</i>	Kontrola unaprijed i unazad
<i>Resursi koji se kontroliraju</i>	Kontrola financijskih resursa
<i>Poslovne funkcije koje se kontroliraju</i>	Kontrola istraživanja i resursa Kontrola marketinga Kontrola menadžerskih ljudskih potencijala

	Kontrola računovodstva i financija
<i>Hijerarhija planiranja</i>	Strategijska kontrola i operativna kontrola
<i>Hijerarhija upravljanja</i>	Ukupna kontrola
<i>Vremenski horizont</i>	Dugoročn kontrola
<i>Nositelji kontrole</i>	Organizacija (menadžer i računovodstvo)

*Izvor: autor; prema Sikavica i sur. (2008, str. 773)*



## 6. Zaključak

U završnom radu cilj rada je bio primarno usporediti teoriju upravljanja kroz zadatke i uloge menadžera koji oni obavljaju analizirajući ih pet temeljnih funkcija upravljanja.

Uloga menadžera u logistici je da usmjeri i koordinira sve logističke aktivnosti u cilju optimiziranja poslovanja i poboljšanja učinkovitosti. Menadžeri logistike su odgovorni za planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima te kontrolu logističkih procesa u skladu s poslovnim ciljevima poduzeća.

Funkcije menadžmenta primjenjuju se na logističku organizaciju na način da omogućuju da se logistički procesi učinkovito izvršavaju.

Planiranje se odnosi na planiranje strateških, taktičkih i operativnih planova u logistici, organiziranje se odnosi na organiziranje resursa za izvršavanje planiranog, vođenje uključuje vođenje timova i koordiniranje aktivnosti, upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na zapošljavanje novih kandidata te konstantnu edukaciju trenutnih zaposlenika, a kontroliranje se odnosi na praćenje izvršenja planova i provjeravanje kako poboljšati upravljanje s aspekta aktivnosti menadžera po funkcijama.

S aspekta teorije menadžmenta manje je zastupljeno strateško planiranje, pri čemu se velik naglasak stavlja na operativno planiranje pa je u tom pogledaju napravljena SWOT analiza i donešena je strategija upravljanja.

Kod organiziranja je opaženo da trenutna struktura ne odgovara teoriji organizacije i strukturiranju poslova poduzeća te je donešen prijedlog da malo poduzeće treba imati tri poslovna odjela: odjel logistike, odjel komercijele te odjel financija i računovodstva, pri čemu postoji mogućnost širenja poduzeća što će rezultirati dodavanjem poslovnih funkcija sukladno potrebama poduzeća.

Funkcija vođenja osigurava da se ljudski resursi ispravno razumiju, upravljaju i koriste, čime se stvara efikasniji i učinkovitiji način poslovanja. Primjena funkcije vođenja ključna je za postizanje uspjeha poslovanja, a poduzeća koje se fokusiraju na razvijanje sposobnosti vođenja postaju konkurentnije i uspješnije na tržištu što očekuje poduzeće Benela d.o.o.

Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje aktivnosti poput planiranja, regrutiranja, odabira, obuke, motiviranja i nagrađivanja zaposlenika, čime se osigurava usklađenost radne snage s ciljevima poduzeća. Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja ključni element izgradnje uspješnog poduzeća. Iako poduzeće Benela d.o.o. nema posebno organiziran odjel HRM, sve aktivnosti vezane uz taj odjel provodi direktor, odnosno menadžer.

S obzirom da je Benela d.o.o. malo poduzeće koje zasad nema potrebu za odjelom kontrolinga, uočeno je kako se sve aktivnosti mogu pratiti unutar odjela računovodstva i financija. Potrebno je imati u vidu da će poduzeće u budućnosti rasti i širiti svoje poslovanje te će biti potrebno organizirati odjel kontrolinga.

## 7. Literatura

### KNJIGE

1. Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2002), Supply chain logistics management (Vol. 2). McGraw-Hill.
2. Buble M. (2006), Osnove menadžmenta. Sinergija.
3. Coyle, J. J., Bardi, E. J., & Langley Jr, C. J. (2012), The management of business logistics: A supply chain perspective. South-Western/Cengage Learning.
4. Christopher, M. (2016), Logistics & supply chain management. Pearson UK.
5. Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000), Issues in supply chain management. Industrial marketing management, 29(1), 65-83.
6. Radivojević, G. (2016), Upravljanje informacijama u logistici. Saobraćajni fakultet Univerziteta.
7. Rupčić N. (2018), Suvremeni menadžment teorija i praksa. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
8. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. & Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb. Školska knjiga.

### STRUČNI ČLANCI

1. Buntak, K., & Šuljagić, N. (2014). Ekonomika logističkih funkcija u poduzeću. Tehnički glasnik, 8(4), 388-393.
2. Krpan, L., Maršanić, R., & Jedvaj, V. (2014). Upravljanje zalihama materijalnih dobara i skladišno poslovanje u logističkoj industriji. Tehnički glasnik, 8(3), 269-277.
3. Laškarin, I., & Brčić, R. (2016). Upravljanje ljudskim potencijalima u logistici. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, 34(1), 255-282.
4. Lenny Koh, S. C., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2007). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. Industrial management & data systems, 107(1), 103-124.
5. Marinković, Z., Jovanović, M., & Janošević, D. (2010). Logistika upravljanja otpadom. IMK-14-Istraživanje i razvoj, 16(1), 17-22.

6. Milovanović, G., Barac, N., & Anđelković, A. (2011). Lpriegistika, menadžment lanca snabdevanja i konceptualne perspektive njihovih odnosa. *Economic Themes*, 49(3).
7. Orlović, A., & Pušeljić, M. (2010). Operativni menadžment ljudskih potencijala (SWOT analiza pozicije first-line menadžera u kriminalističkoj policiji). *Policija i sigurnost*, 19(1), 67-90.
8. Sarwar, M. N., & Shahbaz, M. (2019). The impact of management practices on logistics performance. *Journal of Business Research*, 101, 60-71.
9. Zekić, Z. (2001). Logistički model dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća. *Ekonomski pregled*, 52 (3-4), 393-417. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/28718>
10. Zekić, Z. (2017). Logistika kao integrativna upravljačka funkcija – fokus suvremenog menadžmenta. *Oeconomica Jadertina*, 7. (2), 96-105. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:172896>

## INTERNETSKI IZVORI

1. Kolar, K. (2019). Primjena strategijskog menadžmenta u funkciji logističkog odlučivanja (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Transport and Traffic Sciences. Independent chairs. Chair of Transport Law and economics), <https://repozitorij.fpz.unizg.hr/islandora/object/fpz:1720/datastream/PDF/view>, 10.03.2023.
2. Krmpotić, M. (2017). Funkcije menadžmenta: zavisnost planiranja i kontrole (Završni rad). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:860943>, 02.03.2023.
3. Valčić, D. (2021). 'Promet i turizam', Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:062495>, 04.03.2023.
4. Zakon o računovodstvu, <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>, 17.03.2023.

## Popis slika

Slika 1 Proces menadžmenta.....	7
Slika 2 Odnos logistike nabave, logistike proizvodnje i logistike distribucije .....	10
Slika 3 Logistika suvremenog poduzeća .....	16
Slika 4 Planiranje kao temelj ostalim funkcijama menadžmenta.....	30
Slika 5 Razlika između misije i vizije s obzirom na vremensku dimenziju.....	31
Slika 6 Organizacijska struktura poduzeća Benela d.o.o. ....	43
Slika 7 Funkcijska organizacijska struktura.....	43
Slika 8 Prijedlog organizacijske strukture poduzeća Benela d.o.o.: .....	44

## Popis tablica

Tablica 1 Funkcije logistike .....	8
Tablica 2 Pregled uloga i odgovornosti menadžera u logistici .....	19
Tablica 3 Uloge strateških menadžera u logistici.....	22
Tablica 4 Ključne komponente misije.....	32
Tablica 5 Ciljevi prema vremenskoj dimenziji .....	34
Tablica 6 Plan financijskog poslovanja.....	35
Tablica 7 Plan bilance .....	35
Tablica 8 Plan upravljanja ljudskim potencijalima .....	36
Tablica 9 SWOT analiza poduzeća Benela d.o.o. ....	38
Tablica 10 Osnovne vrste trajnih planova.....	41
Tablica 11 Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata.....	48
Tablica 12 Zadatci menadžera u HRM.....	49
Tablica 13 Analitički pokazatelji uspješnosti organizacije .....	51
Tablica 14 Vrste kontrole u poduzeću Benela d.o.o.....	51