

MENADŽMENT LOGISTIKE U MODERNOM GOSPODARSKOM SUBJEKTU

MANAGEMENT OF LOGISTICS IN MODERN ECONOMIC CORPORATION

Dr. sc. Đuro Horvat

Agrokor d.d.

Adresa: Trg Dražena Petrovića 3.

Telefon: +385 (01) 489 4059

Fax: +385 (01) 489 4059

E-mail: duro.horvat@agrokor.hr

Mr. sc. Mirjana Nedović Čabarkapa

Podravka d.d.

Ulica Jablanova 24, 31000 Osijek

Telefon: +385 (031) 297 147

Fax: +385 (031) 297 174

mirjana.nedovic-cabarkapa@podravka.hr

Sažetak

Cilj ovoga rada je definiranje uloge menadžmenta logistike sa svrhom stvaranja budućih doprinosa u okviru ovog područja, kao i bolje razumijevanje temeljnih pristupa logistici, odnosno rasvjetljavanje složenosti posla koji se danas stavlja pred menadžment logistike. Menadžment logistike zadužen je za organizaciju i vođenje poslova unutar djelokruga poslova logistike, odnosno odgovoran je za efikasnost skladišnog poslovanja, efikasnost upotrebe poslovnih sredstava, efikasnost transporta i optimizaciju svih troškova koji nastaju općenito na području logistike. Kako su danas logistički troškovi u porastu, mnogi se gospodarski subjekti sve više koncentriraju na njihovo optimiziranje. Mnogobrojne su mogućnosti unapređenja postojećih logističkih procesa u smislu njihove veće efikasnosti i efektivnosti, pa zato uloga menadžmenta logistike postaje sve značajnija u organizacijskoj shemi gospodarskih subjekata.

Gospodarski subjekti koji su prepoznali da se logističkim troškovima može djelotvorno upravljati s posebnom pozornošću gledaju na menadžment logistike, jer je njegova temeljna aktivnost usmjerena na stvaranje profitabilne razine distribucijskog servisa proizvoda do krajnjih potrošača, ali uz planiranje, organiziranje kao i kontrolu svih aktivnosti.

Ovim radom obuhvaćene su logističke aktivnosti kroz cjelovit pregled u kojem se definira uloga menadžmenta logistike kao važne karike koja ima izravan utjecaj na uspjeh poslovanja, tj. na efikasnost i efektivnost gospodarskog subjekta.

Ključne riječi: menadžment logistike, logistički troškovi, logistika, gospodarski subjekt, efikasnost, efektivnost

Abstract

The aim of this paper is to define the role of logistics management towards future contributions within this field, as well as a better understanding of primary approaches to logistics, shedding light on the complexity of the task which is put before logistics management these days. Logistics management is responsible for organizing and managing tasks within the sector itself, which means it

is in charge of the efficiency of warehousing, efficiency in utilization of business resources, transport efficiency and optimization of all expenses incurred in the logistics sector in general. With logistical expenses currently on the rise, many economic operators are becoming ever more concentrated on their optimization.

There are many possibilities to advance existing logistic processes in the sense of their increased efficiency and effectiveness, so the role of logistics management is becoming ever more significant in the organizational scheme of economic operators.

Economic operators that have recognized that logistical expenses can be efficiently managed pay special attention to logistics management, because its primary activity is focused on creating a profitable level of product distribution service to the end users, which includes planning, organizing and control of all activities.

This paper covers logistic activities by giving a complete overview which defines the role of logistics management as a significant factor with direct influence on business success, i.e. the efficiency and effectiveness of an economic operator.

Key words: logistics management, logistical expenses, logistics of modern company, efficiency, effectiveness

1. UVOD

U ovome radu najprije ćemo definirati ulogu menadžmenta logistike i analizirati njezine ključne aktivnosti i razvojne faze. Potom ćemo objasniti nužnost njenog postojanja u modernom gospodarskom subjektu i spoznati trendove i različitosti u globalnoj logistici.

Cilj i svrha ovoga rada je definiranje uloge menadžmenta logistike s ciljem budućih doprinosa u okviru ovog područja, kao i bolje razumijevanje osnovnih pristupa logistici, odnosno rasvjetljavanje složenosti posla koji se danas stavlja pred menadžment logistike. Potom ćemo objasniti nužnost njenog postojanja u modernom gospodarskom subjektu i spoznati trendove i različitosti u globalnoj logistici, jer globalni logistički poslovi uzrokuju usložnjavanje svih logističkih aktivnosti.

Značenje menadžmenta logistike u današnjim uvjetima poslovanja bilježi sve veći porast. Brojna istraživanja koja se provode u području logistike nastala su kao posljedica turbulentnog okruženja, razvoja tehnologije i globalizacije. No, jednako tako značajan je i razvoj logistike kao gospodarske djelatnosti zbog velikog udjela u broju zaposlenih. Radi svega toga osnovna zadaća menadžmenta logistike je osigurati kvalitetno upravljanje cjelokupnim logističkim procesima koji podrazumijevaju kretanja proizvoda ili usluge od proizvođača do potrošača na način da se cjelokupni resursi koriste uz minimalne troškove, čime se naglasak stavlja na efikasnost.

Menadžment logistike postaje zasigurno značajna karika u ukupnom poslovanju svakog gospodarskog subjekta, jer ne samo da koordinira različitim logističkim aktivnostima, nego se bavi i planiranjem, organiziranjem, upravljanjem ljudskim potencijalima, vođenjem i kontroliranjem što predstavlja temeljne funkcije upravljanja. Danas je menadžment logistike sve prisutniji u stratejskim organiziranim timovima, timovima koji se bave formiranjem stratejskih odnosa s partnerima.

Način na koji menadžment koordinira i upravlja logističkim aktivnostima pokazuje razliku jednog gospodarskog subjekta u odnosu na drugi gospodarski subjekt. Ta razlika može biti izuzetno velika, a ovisna je o shvaćanju i percepciji uloge sektora logistike u gospodarskom subjektu.

Oni gospodarski subjekti koji imaju razvijen sustav upravljanja, odnosno razvijen i suvremen menadžment logistike pod kojim se podrazumijeva kompetentan i kreativan ljudski potencijal, imaju sve pretpostavke za povećanje efikasnosti u svom poslovanju, a time mogu postići i veću konkurentnost na tržištu. Aktivnosti koje gospodarski subjekt čini i načini na koji se natječe na tržištu uveliko ovise o efikasnosti logistike.

2. KLJUČNE AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LOGISTIKE

Osnovna zadaća menadžmenta logistike jest upravljati svim logističkim aktivnostima gospodarskog subjekta.

Važno je znati da svaki menadžment logistike ima ispred sebe unikatne zahtjeve tržišta i operativne izazove, no uglavnom postoje ista područja unutar kojih se odvijaju ključne logističke aktivnosti. Ta područja jesu: proizvodnja, zaliha, lokacija, transport i informacija.³

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

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

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

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

c) Lokacija se odnosi na zemljopisni položaj postrojenja. Pred menadžera je i ovdje stavljena odgovornost u odabiru odnosno donošenju odluka vezanih uz to koje aktivnosti bi trebali obavljati postojeća postrojenja. Ovdje se radi o odabiru, odnosno odluci da li da se aktivnosti centraliziraju na što manje lokacija ili da se aktivnosti decentraliziraju na više lokacija što bližih kupcima radi lakših i

³ Hugos M., (2006): Essentials of Supply Chain Management, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., str. 10-16.

bržih isporuka. Odluke o lokaciji su strateške odluke zato jer se odnose na velika financijska sredstva.

Bitno je istaknuti da ovdje menadžeri moraju uzeti u obzir mnoge čimbenike koji su vezani za određenu lokaciju kao što su, primjerice, troškovi postrojenja ili predstavništva, troškovi radnika, potrebne sposobnosti radnika, infrastrukturni uvjeti i sl. Jednom kada se donese odluka u okviru ovog područja, ona nadalje utječe i na distribuciju, odnosno na broj mogućih putova kojim će proizvod doći do krajnjeg kupca.

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

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

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

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

3. RAZVOJ MENADŽMENTA LOGISTIKE

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve. To je, zapravo, proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa. Podrazumijeva sustavan način usmjeravanja pojedinca, skupina poslova i operacija s ciljem ostvarivanja imenovanih organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju.⁴

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

Prema američkom iskustvu razvoj logistike se može podijeliti u četiri razdoblja:⁵

- 1950-e godine koje su karakteristične kao «mirne» godine u kojima logistika uglavnom nije bila djelotvorna i gdje su menadžeri uglavnom bili usredotočeni na proizvodnju.
- 1960 – 1970. Dolazi do primjene novih administrativnih ideja u poslovanju i počinje se uviđati da logistika postaje područje s velikim potencijalom razvoja u američkom biznisu.
- 1980 -1990. Primjetan je porast istraživanja i primjena logistike.

⁴ Menadžment logistike, (pristup 1.8.2009), [dostupno na <http://hr.wikipedia.org/wiki/Management>]

⁵ Tseng Y., W.L.Yue, M.P.Taylor (2005):The Role of Transportation in Logistics Chain, Proceeding of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol.5, pp.1657-1672

- 21. stoljeće karakteriziraju logističke alijanse, logistika trećih lica i globalna logistika.

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

Kada logistiku promatramo kao upravljačku dimenziju, tada možemo govoriti o slijedećim razvojnim fazama.⁶

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

Menadžment logistike karakterizira posljednja razvojna faza i danas ona podrazumjeva novi upravljački koncept čiji izvori potječu iz prakse. Ta treća razvojna faza u evoluciji logistike započela je kada su gospodarski subjekti shvatili i uvidjeli njen značaj i veliki utjecaj na cjelokupni rezultat poslovanja. Tada je nastala potreba za kontroliranim upravljanjem svih logističkih procesa. Iz ove treće razvojne faze logistike proizašao je i novi upravljački koncept Supply Chain Management (Upravljanje dobavnim lancem) o kojem se danas sve više govori i piše.

4. MODERNA ORGANIZACIJA I MENADŽMENT LOGISTIKE

Logistika doista može biti temeljni biznis, zatim može strateški pozicionirati gospodarski subjekt na način da bude uspješan na tržištu s tendencijom dugoročne konkurentske prednosti.⁷

Za održivost na tržištu i stvaranje željene konkurentske pozicije moderni gospodarski subjekt mora biti fleksibilan što znači da menadžment logistike mora uočiti promjene u okruženju i oblikovati gospodarski subjekt na način da te promjene kontinuirano prati. Praćenjem promjena i uočavanjem prilika može se utjecati na fleksibilnost gospodarskog subjekta. Zato takav moderni gospodarski subjekt koja kombinira tradicionalne logističke operacije s modernim shvaćanjem značaja i uloge logistike, te u skladu s tim strateški promišlja, osigurava si željenu poziciju na tržištu.

U prilog ovom načinu promišljanja autori Drew i Smith ističu da se novi pristup menadžmentu logistike najbolje izgrađuje na snažnoj i fleksibilnoj osnovi. Niti jedan redizajn se ne može lansirati bez pravovaljane primarne pažnje u organizacijskom i tehnološkom kontekstu.⁸

Vrlo je važno znati pripremiti gospodarski subjekt za nadolazeće promjene u smislu njene transformacije kao i razvijati sposobnost da prepozna i odgovori na rane signale nastalih promjena ili nepredvidivih prilika.

⁶ Segetlija Z.,(2007):»Razvoj poslovne logistike i novi izazovi»:VII međunarodni znanstveni skup, «Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu» Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 11.10.2007., str.20

⁷ Logistics Information Management, Vol.8 No.1, 1995.,str. 24-23 MCB, University Press Limited, 0957-6053

⁸ Drew S.A.W., i Smith P.A.C.,:The new logistics management: transformation through organizational learning, str.1-2

Da bi gospodarski subjekt bio uspješno pripremljen nužno je postojanje kvalitetnih i stručnih kadrova unutar iste koji će biti sposobni prepoznati takve nadolazeće promjene u okruženju i biti sposobni provesti određene mjere sa svrhom unapređenja logističkih procesa

Zelenika i Pupovac⁹ u svom radu pod nazivom Intelektualni kapital – Razvojni resurs logističkih kompanija za 21. stoljeće, ističu da je kreativni ljudski potencijal temelj novog i netradicionalnog načina razmišljanja i odlučivanja po kojem se strateški cilj logističke kompanije može ostvariti povećanom razinom logističkih usluga uz istodobno snižavanje troškova ...

Prema tome važno je istaknuti da ljudski potencijal postaje ključan čimbenik logističkih aktivnosti u gospodarskom subjektu. O kvaliteti menadžera, odnosno menadžmenta logistike ovisi kolika će biti uspješnost poslovanja modernog gospodarskog subjekta. Preduvjet opstanka na tržištu sada postaje razvijena svijest o važnosti kontinuiranog ulaganja u znanje menadžmenta logistike, njegovo obrazovanje i usavršavanje.

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

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

5. TRENDovi I RAZLIČITOSTI U GLOBALNOJ LOGISTICI

Internacionalizacija poslovanja nastaje kao potreba povećanja obujma proizvodnje ili prometa, čije su vrijednosti limitirane na unutarnjem tržištu, bez obzira koliko to tržište bilo veliko.

Danas se internacionalizacija poslovanja promatra kao nužan proces opstanka i razvoja svakog gospodarskog subjekta i to na način da se prihvatanje poslovanja na globalnom tržištu inkorporira u kreiranje ciljeva, misije, politike i strategije poslovanja. Kod takvih gospodarskih subjekata primjetna je međunarodna dimenzija poslovanja.

Kako u širem smislu globalizacijom podrazumijevamo povezivanja koja prelaze granice jedne države, može se zaključiti da upravo globalna orijentacija logistike sada predstavlja preduvjet za uspješno poslovanje gospodarskih subjekata u okruženju koje postaje sve zahtjevnije. U takvim uvjetima logistička strategija postaje ključna i mora dati odgovor na globalne logističke trendove.

Naime, sve je veći broj gospodarskih subjekata na tržištu, koje svoje aktivnosti usmjeravaju velikim dijelom na svjetsko tržište.¹⁰

⁹ Zelenika R., Pupovac D.,: Intelektualni kapital - razvojni resurs logističkih kompanija za 21 stoljeće, Ekonomski pregled 52, (9-10) 1034-1052 (2001)

¹⁰ Božić V., Aćimović S.,: Marketing logistika, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008.

Postoje mnogobrojni razlozi zašto se te aktivnosti usmjeravaju na svjetsko tržište. Jedan od razloga predstavlja i pokušaj za postizanjem veće efikasnosti poslovanja. Zato nije rijedak primjer da gospodarski subjekti koriste i globalne izvore koje im pružaju niz prednosti u smislu jeftinijih sirovina za proizvodnju, jeftinije radne snage ili čak i poželjniju poduzetničku klimu u smislu povoljnijih poreznih olakšica i sl.

Dakle, gospodarski subjekti koji izlaze iz svojih tradicionalnih područja poslovanja koriste niz prednosti koje im pruža globalizacija i razmatraju sve aspekte globalnih partnerstva, no potrebno je i napomenuti i postojanje potencijalnih rizika u globalnom opskrbnom lancu koji mogu biti kontrolirani kroz strateško promišljanje.

Zanimljiv je primjer Benetton Grupe¹¹ koja je prisutna u Hrvatskoj i u više od 120 zemalja širom svijeta. Proizvodi preko 130 milijuna proizvoda godišnje i ima više od 5.000 otvorenih trgovina koje svojim kupcima nude odjeću talijanskog dizajna.

Kompanija upravlja kompleksnim međunarodnim lancem opskrbe i njezina strategija je uistinu globalna. Benetton daje primjer gospodarskog subjekta koji je ozbiljno shvatio značenje integrirane logistike preko nacionalnih granica. Ono što se iz njegova poslovanja može naučiti jest važnost razvoja vizije logistike, odnosno potpuno razumijevanje strateške važnosti logistike za gospodarski subjekt kao i jasno razumijevanje distribucijskog kanala. Benetton je svojim načinom poslovanja stvorio «svijet bez granica».

On koristi EDI tehnologiju (elektronička razmjena podataka) koja mu omogućava slanje dokumentacije koja prati proizvode, prije dospjeća samih pošiljaka. Rezultat ove racionalizacije bilo je 55% smanjenje troškova fizičke distribucije i nadalje smanjenje vremena dospjeća pošiljaka na odredište.

Povećana složenost aktivnosti je glavna odrednica globalnih logističkih poslova koji su uzrok usložnjavanja svih logističkih aktivnosti. Zato se logistika i sve njene aktivnosti u globalnim gospodarskim subjektima tretiraju kao operativni dio ukupnog menadžmenta lanca opskrbe.

On predstavlja sve aktivnosti vezane uz nabavu resursa, konverziju tih resursa kao i sve logističke aktivnosti. To znači da danas nema produktivnosti bez koordinacije i kooperacije među gospodarskim subjektima u lancu opskrbe.

Može se zaključiti da je temeljna uloga menadžmenta lanca opskrbe da intezivira i usklađuje ponudu i potražnju unutar jednog gospodarskog subjekta i između svih članica kanala opskrbe. Znači, on u sebe uključuje sve operativne logističke aktivnosti kao i uspostavljanje koordinacije od proizvodnje do potrošača preko marketinga, prodaje, dizajna proizvoda kao i informacijske podrške.

Trendovi globalne logistike su povezani sa globalnim trendovima koji su prepoznati još prije desetak godina, a to se ogleda u porastu tržišne koncentracije, disperzije proizvodnih lokacija kao i produbljivanja i proširivanja linije proizvoda.

Europski logistički troškovi su porasli gotovo za 20% od 2003.godine i vjerojatno će rasti do 2013.godine. Logistički troškovi su porasli od 6,1% na 7,3% neto prodaje u uvjetima

¹¹ Benetton global logistics in action, pristup 03.09.2009., [dostupno na: <http://translate.google.hr/translate>]

nepromijenjenog industrijskog miksa. Ovaj rast je jednako raspoređen između transportnih troškova, troškova skladištenja i inventura. Trenutni pad u troškovima transporta zbog smanjenja volumena promatra se kao kratkoročan efekt koji neće preokrenuti ovaj dugoročni trend.¹²

Dakle, globalnu logistiku čine sve aktivnosti gospodarskog subjekta koje su usmjerene na realizaciju poslovne međunarodne strategije, od marketinškog nastupa, pa preko čitavog niza različitih drugih aspekata međunarodnog nastupa. Svaka neizbalansiranost između globalne poslovne strategije i logistike koja je prati, povlači za sobom neprofitabilno poslovanje.

6. ZAKLJUČAK

Menadžment logistike u modernoj organizaciji zadužen je za vođenje poslova unutar logističkog sektora. On je odgovoran za efikasnost skladišnog poslovanja, efikasnost upotrebe poslovnih sredstava, efikasnost transporta i optimalizaciju svih troškova koji nastaju općenito u sektoru logistike.

Važnost kvalitetnog upravljanja u logistici poprima sve veću važnost jer predstavlja područje u kojem je moguće drastično smanjiti troškove poslovanja. Oni gospodarski subjekti koji su prepoznali da se logističkim troškovima može djelotvorno upravljati s posebnom pozornošću gledaju na njezin menadžment i njegovu kvalitetu rada. Temeljna aktivnost menadžmenta usmjerena je na stvaranje profitabilne razine distribucijskog servisa proizvoda do krajnjih potrošača, ali uz planiranje, organiziranje kao i kontrolu svih aktivnosti.

U ovom radu objašnjena su važna područja unutar kojih se odvijaju ključne logističke aktivnosti. Ta područja jesu: proizvodnja, zaliha, lokacija, transport i informacija. Kao posljedica turbulentnog okruženja i sve veće konkurentnosti na tržištu došlo je do procesa internacionalizacije poslovanja u kojem se prepoznaju nove prilike za smanjenje troškova i povećanje dobiti. Danas se internacionalizacija poslovanja promatra kao nužan proces opstanka i razvoja svakog gospodarskog subjekta.

LITERATURA

Božić V.; Aćimović S. (2008): Marketing logistika, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd

Drew S.A.W.; Smith P.A.C.: The new logistics management: transformation through organizational learning

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

Logistics Information Management, Vol.8 No.1, 1995., str. 24-23 MCB, University Press Limited, 0957-6053

¹² 6th A.T.Kearney European Logistics Association Logistics Study 2008/2009., pristup 05.09.2009., [dostupno na: <http://www.atkearney.com/index.php/Our-expertise/6th-at-kearney-european-logistics-association-logistics-study-20082009.html>]

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

Tseng Y., W.L.Yue, M.P.Taylor (2005): The Role of Transportation in Logistics Chain, Proceeding of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol.5

Zelenika R.; Pupovac D.: Intelektualni kapital - razvojni resurs logističkih kompanija za 21 stoljeće, Ekonomski pregled 52 , (9-10) 1034-1052 (2001)

6thA.T.Kearney European Logistics Association Logistics Study 2008/2009., pristup 05.09.2009), [dostupno na: <http://www.atkearney.com/index.php/Our-expertise/6th-at-kearney-european-logistics-association-logistics-study-20082009.html>]

Benetton global logistics in action, pristup 03.09.2009., [dostupno na: <http://translate.google.hr/translate>]

Menadžment logistike, (pristup 1.8.2009), [dostupno na <http://hr.wikipedia.org/wiki/Management>]