

# Logistički menadžment u turizmu

---

Mrnjavac, Edna

## Authored book / Autorska knjiga

Publication status / Verzija rada: **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

Publication year / Godina izdavanja: **2010**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:613966>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-05**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

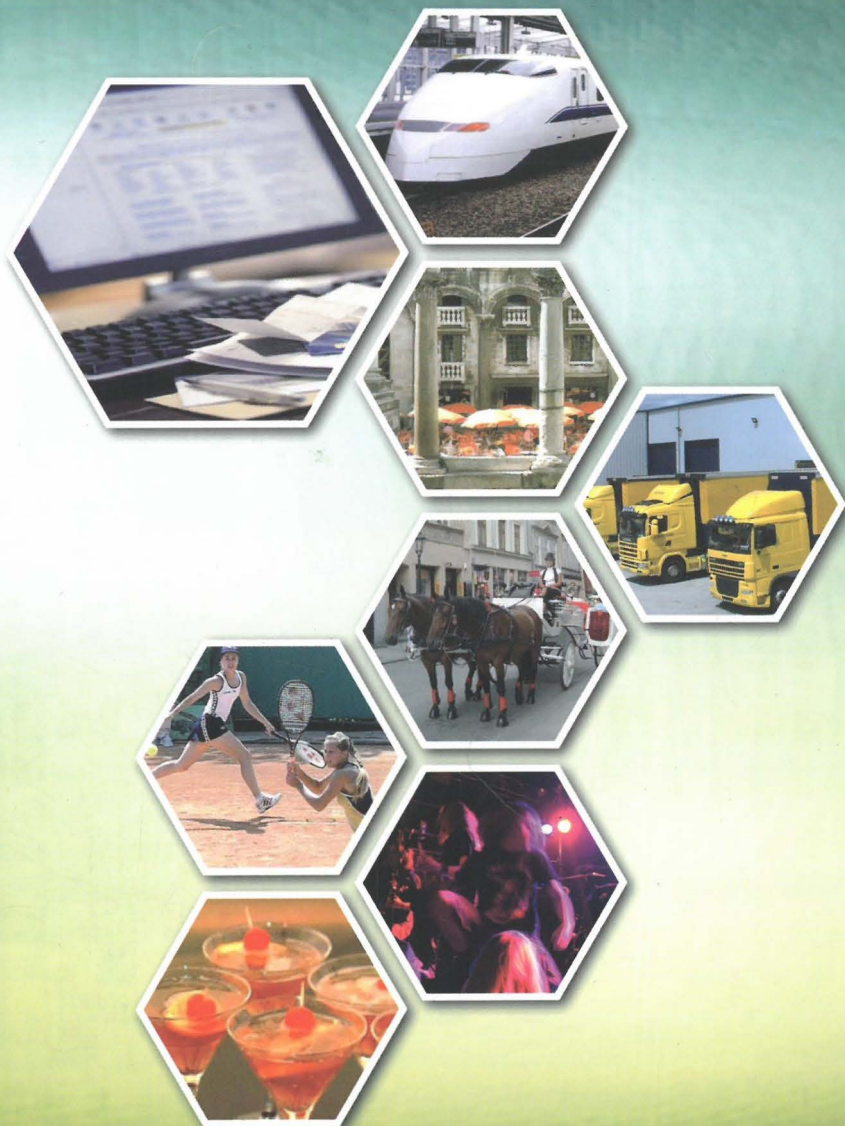
Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



Prof. dr. sc. EDNA MRNJAVAC

# LOGISTIČKI MENADŽMENT U TURIZMU





Odlukom Povjerenstva za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci pod brojem:  
Klasa: 602-09/10-01/26, ur.broj: [2170-57-05-10-3], od 15. srpnja 2010.,  
ova je knjiga prihvaćena kao sveučilišni udžbenik.



Recenzenti:  
**Dr. sc. Ratko Zelenika, redoviti profesor**  
**Dr. sc. Martin Lipičnik, redoviti profesor**

Lektorica:  
**Mr.sc. Željka Štefan**

Dizajn omotnice:  
**Dr.sc. Miroslav Dodig**

Grafička priprema:  
**Dr.sc. Ljubica Pilepić**

Tisak:  
**Studio Hofbauer**  
Bračka 16, Rijeka

Nakladnik:  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija**  
Naselje Ika, Primorska 42, p.p. 97., 51410 Opatija  
Tel. (051) 294-700, fax (051) 291-965

Za nakladnika:  
**Dr. sc. Jože Perić, redoviti profesor**

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Sveučilišne knjižnice Rijeka pod brojem 120701073  
ISBN 978-953-6198-83-2

**Copyright © 2010.**

Dr. sc. Edna Mrnjavac, redovita profesorica

# **LOGISTIČKI MENADŽMENT U TURIZMU**

Sveučilište u Rijeci  
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

2010.



*Mojoj djeci*

*Teu i Nataliji*





## PREGOVOR

**N**akon više desetljeća znanstvene «šutnje» posljednjih se godina znanstvenici i stručnjaci iznova posvećuju logistici i njenom izuzetnom potencijalu u optimalizaciji tokova, organizaciji poslovnoga procesa i učinkovitosti poslovanja. Aktualni moment logistike obilježen je odmakom od ranijega «tradicionalnog» pristupa. Pozitivan utjecaj na efikasnost prepoznat je u svim oblicima čovjekove aktivnosti – ne samo u gospodarstvenoj sferi već i u društvenim djelatnostima.

Promovira se i sve više primjenjuje koncept upravljanja opskrbnim lancem – glavnim logističkim procesom koji zadire u poslovne procese partnerskih poslovnih sustava. Oblikuje se zasebno područje logistike – logistika usluga, koja se temelji na integralnoj logistici i optimalnom korištenju kapaciteta kao modelu za smanjenje troškova proizvodnje usluge, koja će svojom visokom kvalitetom utjecati na zadovoljstvo korisnika.

U kontekstu spomenutih trendova logistike svoje mjesto pronalazi logistika turizma. Hirovitost i nepredvidljivost turističke potražnje u odnosu na djelatnost proizvodnje usluge – turističkoga logističkog proizvoda, postavlja pred poslovne sustave i sve ostale subjekte u turizmu stalno nove izazove. Pri tome temeljno pitanje ostaje ono na koje i logistika nastoji pronaći odgovor – kako proizvesti turistički proizvod koji će «u šumi» ostalih na tržištu biti prepoznatljiv, kojim će korisnici biti zadovoljni, a koji će biti proizveden uz minimalne troškove za sve sudjelujuće poslovne sustave?

Prepoznajući ove izazove Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, u nastavni je program preddiplomskog sveučilišnoga studija, koji je izrađen prema odredbama Bolonjske deklaracije i odobren od Sveučilišta u Rijeci te Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa RH, uvrstio kolegij Logistika turističke destinacije. Zadatak kolegija je upoznati studente s temeljnim teorijskim pojmovima logistike, logističkih procesa i logističkih sustava, te analizirati organizaciju logističkih procesa u turističkoj destinaciji, slijedom teritorijalnog obuhvata te primjene koncepta upravljanja opskrbnim lancem na sve poslovne sustave u turizmu.

Cilj je ovoga sveučilišnoga udžbenika, pružiti studentima putokaz u izučavanju složene uloge logistike u turizmu na način primjeren njihovom predznanju i potrebama nastavnoga programa. Prvi dio udžbenika uz ostalo sadrži definicije osnovnih pojmova o logistici uz neophodna

objašnjenja. Zatim se obrađuje logistika u turizmu, te logistika događaja kao oblik selektivne turističke ponude kod kojeg posebice dolazi do izražaja važnost logistike, a također i uloga logistike u turističkim poduzećima prilikom proizvodnje turističkoga proizvoda destinacije. Logistički lanac i logistička mreža iskazuju suvremene dosege znanosti o logistici, a u kombinaciji s dugoročnim logističkim strategijama logističkoga menadžmenta i naglašenom brigom za očuvanjem okoliša tvore paradigmu na kojoj će turističke destinacije u budućnosti sve više bazirati svoj razvoj.

Dilema s kojom sam se susretala tijekom pisanja udžbenika bila je kako pomiriti tradicionalni pristup logistici, kojim obično započinje aplikacija logističkih načela u poslovnim sustavima (a i jednostavniji je za percepciju studentima s vrlo malo predznanja o logistici) s recentnim spoznajama znanosti o globalnoj logistici, strategijskoj logistici, upravljanoj opskrbnim lancem i logističkim mrežama.

Taj miks tradicionalnoga i suvremenoga logističkog koncepta, trebalo je «prelomiti» na turizam koji je izuzetno dinamična i teško predvidljiva djelatnost globalnoga karaktera, koju ipak treba promatrati kroz prizmu destinacije i njenoga proizvoda jer se jedino tako može pozicionirati na turističkom tržištu.

U destinaciji se susreću turistički i drugi poslovni sustavi, tijela lokalne uprave, turističke zajednice, lokalno stanovništvo... i ostali koje treba međusobno uskladiti u ostvarenju zajedničkog cilja – kvalitetnoj turističkoj ponudi destinacije. U destinaciji se također odvijaju brojni logistički tokovi koji se međusobno razlikuju prema predmetu prijenosa, dinamici, pravcu kretanja, prioritetima, propusnoj moći kanala i mogućnosti utjecaja na tijek procesa, pa se logistički menadžment u turizmu sam nametnuo kao temeljni predmet istraživanja.

Udžbenik je prvenstveno namijenjen studentima treće godine preddiplomskoga sveučilišnog studija kako bi se omogućio cjelovitiji uvid u ulogu logistike i logističkoga menadžmenta u učinkovitom poslovanju turističkih poslovnih sustava i optimalizaciji tokova na području destinacije, a s ciljem proizvodnje kvalitetnoga proizvoda kojim će kupci biti zadovoljni.

Jednako tako udžbenik će biti koristan polaznicima doktorskog studija «Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu», koji budu odabrali logistiku kao posebno područje interesa i istraživanja.

Također je cilj ove knjige pružiti sveučilišnoj i stručnoj javnosti sveobuhvatni tekst koji će ukazati na složenost logistike, ali i na njene izuzetne mogućnosti u povećanju efikasnosti poslovanja u turizmu, i oblikovanju jedinstvenoga kvalitetnog proizvoda turističke destinacije na zadovoljstvo korisnika i onih koji sudjeluju u proizvodnji.

Iskreno se nadam da će knjiga biti korisna mnogim polaznicima diplomskih i doktorskih studija na njihovu putu znanstvenoga razvoja, te da će možda potaknuti i neka nova istraživanja kako primjenom logistike povećati učinkovitost i kvalitetu hrvatskoga turizma.

Posebnu zahvalnost upućujem svojoj obitelji i njima posvećujem ovu knjigu. Zahvalnost upućujem svojim studentima koji su istraživali mogućnosti primjene logistike «na terenu» te tako svojim dilemama i mene poticali na traženje odgovora.

Izraze duboke zahvalnosti upućujem recenzentima dr. sc. Ratku Zeleniki, redovitom profesoru Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci i dr. sc. Martinu Lipičniku, redovitom profesoru Fakultete za logistiku Univerze v Mariboru, na nesebičnoj pomoći, savjetima i korisnim sugestijama, kojima su pridonijeli kvaliteti i konačnom izgledu teksta.

Zahvaljujem se mojoj asistentici Nataši Kovačić, dipl. ekonomistici na obazrivom poticanju i pedantnoj pripremi grafičkih prikaza. Zahvaljujem se dr. sc. Ljubici Pilepić na prijelomu teksta i cjelovitoj grafičkoj pripremi ovog udžbenika za tisak. Moja zahvalnost kolegi dr. sc. Miroslavu Dodigu koji nije štedio svoju kreativnost i likovno umijeće u izradi naslovnice knjige. Hvala i kolegici mr. sc. Željki Štefan na lektoriranju teksta, te svima koji su me poticali da napišem ovaj udžbenik.

Bez potpore Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Sveučilišta u Rijeci ovaj udžbenik ne bi bio tiskan, stoga zahvalnost upućujem dekanu Fakulteta dr. sc. Joži Periću, redovitom profesoru i Vijeću Fakulteta.

U Rijeci, veljača 2010.

Edna Mrnjavac



## KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PREDGOVOR</b>  | <b>7</b>  |
| <b>1. UVOD</b>  | <b>19</b> |
| <b>2. TEMELJNE ZNAČAJKE LOGISTIKE</b>                                 | <b>27</b> |
| <b>2.1. LOGISTIKA KAO ZNANOST, POSLOVNA FUNKCIJA I AKTIVNOST</b>      | <b>27</b> |
| <b>2.2. LOGISTIČKI CILJEVI I FUNKCIJE</b>                             | <b>29</b> |
| <b>2.3. POVIJESNI RAZVOJ LOGISTIKE</b>                                | <b>31</b> |
| <b>2.4. MAKROLOGISTIKA, MIKROLOGISTIKA I POSLOVNA LOGISTIKA</b>       | <b>34</b> |
| <b>2.5. SUVREMENI PRAVCI RAZVOJA LOGISTIKE – INTEGRALNA LOGISTIKA</b> | <b>35</b> |
| <b>2.6. POJAM I ZNAČAJKE LOGISTIČKOGA PROIZVODA</b>                   | <b>38</b> |
| 2.6.1. Elementi proizvodnje logističkih proizvoda                     | 39        |
| 2.6.2. Logističke aktivnosti u proizvodnji turističkoga proizvoda     | 42        |
| 2.6.3. Značajke logističkih proizvoda u turizmu                       | 44        |
| 2.6.4. Turistička usluga kao logistički proizvod                      | 46        |
| <b>PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (2)</b>                                 | <b>47</b> |
| <b>3. LOGISTIČKI PROCESI U LOGISTIČKIM SUSTAVIMA</b>                  | <b>51</b> |
| <b>3.1. POJAM LOGISTIČKOGA SUSTAVA</b>                                | <b>51</b> |
| <b>3.2. PODSUSTAVI LOGISTIČKOGA SUSTAVA</b>                           | <b>54</b> |
| 3.2.1. Područno razlikovanje logističkoga sustava                     | 55        |
| 3.2.2. Funkcijsko razgraničenje logističkoga sustava                  | 59        |
| 3.2.3. Struktura logističkoga sustava                                 | 60        |
| <b>3.3. POJAM LOGISTIČKOGA PROCESA</b>                                | <b>62</b> |
| 3.3.1. Značajke logističkih procesa                                   | 63        |
| 3.3.2. Upravljanje logističkim procesom kao upravljanje logistikom    | 64        |
| 3.3.3. Logistički procesi i organizacija poduzeća                     | 66        |
| <b>3.4. POJAM LOGISTIČKOGA LANCA</b>                                  | <b>67</b> |
| <b>PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (3)</b>                                 | <b>68</b> |
| <b>4. LOGISTIKA U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI</b>                          | <b>73</b> |
| <b>4.1. POJAM LOGISTIKE U TURIZMU</b>                                 | <b>73</b> |
| <b>4.2. CILJEVI LOGISTIKE U TURIZMU</b>                               | <b>74</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.3. LOGISTIKA U TURIZMU – ELEMENT TERCIJARNO-LOGISTIČKOG SUSTAVA</b>        | <b>76</b>  |
| <b>4.4. TURISTIČKO-LOGISTIČKI SUSTAV</b>  | <b>77</b>  |
| 4.4.1. Ugostiteljski logistički podsustavi                                      | 78         |
| 4.4.2. Agencijsko-logistički podsustavi   | 79         |
| 4.4.3. Prometno-logistički podsustavi   | 80         |
| 4.4.4. Podsustavi logističkih turističkih atrakcija                             | 81         |
| 4.4.5. Podsustav organizacije i upravljanja destinacijom                        | 81         |
| <b>4.5. LOGISTIKA U TURIZMU – LOGISTIKA USLUGA</b>                              | <b>82</b>  |
| 4.5.1. Turistička usluga i turistički proizvod                                  | 82         |
| 4.5.2. Značajke logistike usluga u turizmu                                      | 84         |
| 4.5.3. Upravljanje kapacitetima – mjerilo logistike usluga                      | 86         |
| <b>4.6. LOGISTIKA DOGAĐAJA</b>  | <b>87</b>  |
| 4.6.1. Pojam i vrste događaja u turizmu   | 87         |
| 4.6.2. Međuzavisnost turizma i logistike događaja                               | 89         |
| 4.6.3. Tijek logistike događaja   | 91         |
| 4.6.4. Logistika događaja i turistička destinacija                              | 95         |
| 4.6.5. Kvaliteta logistike kao kvaliteta događaja                               | 96         |
| <b>PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (4)</b>   | <b>99</b>  |
| <b>5. LOGISTIKA – ODREDNICA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA TURISTIČKIH PODUZEĆA</b>     | <b>105</b> |
| <b>5.1. LOGISTIKA, ORGANIZACIJA RADA, PODUZEĆE</b>                              | <b>105</b> |
| <b>5.2. ORGANIZACIJA POSLOVNIH FUNKCIJA U PODUZEĆU KAO LOGISTIČKIH FUNKCIJA</b> | <b>106</b> |
| <b>5.3. PROCESNI OBLIK ORGANIZACIJE</b>   | <b>108</b> |
| <b>5.4. UPRAVLJANJE OPSKRBNIM LANCEM – PUT KA KONCEPTU INTEGRALNE LOGISTIKE</b> | <b>110</b> |
| <b>5.5. INTEGRALNA I TOTALNA LOGISTIKA</b>                                      | <b>111</b> |
| <b>5.6. UPRAVLJANJE LOGISTIČKIM PROCESIMA U PODUZEĆU</b>                        | <b>112</b> |
| <b>5.7. LOGISTIKA POJEDINIH PODUZEĆA U TURIZMU</b>                              | <b>115</b> |
| 5.7.1. Logistika ugostiteljskih poduzeća  | 115        |
| 5.7.1.1. <i>Logistika nabave</i>  | 116        |
| 5.7.1.2. <i>Logistika proizvodnje ugostiteljskih proizvoda</i>                  | 118        |
| 5.7.1.3. <i>Logistika prodaje i distribucije ugostiteljskih proizvoda</i>       | 118        |
| 5.7.2. Logistika posredničkih poduzeća  | 119        |
| <b>PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (5)</b>   | <b>121</b> |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>6.</b> | <b>UPRAVLJANJE LOGISTIČKIM LANCIMA U TURIZMU</b>                            | <b>125</b> |
| 6.1.      | POJAM LOGISTIČKOGA LANCA U TURIZMU  | 125        |
| 6.2.      | ZNAČAJKE LOGISTIČKOGA LANCA   | 126        |
| 6.3.      | OPSKRBNI, DISTRIBUCIJSKI I VRIJEDNOSNI LANAC                                | 129        |
| 6.4.      | LOGISTIKA I OPSKRBNI LANAC  | 130        |
| 6.5.      | UPRAVLJANJE OPSKRBNIM LANCEM  | 133        |
| 6.6.      | OSTALE VRSTE LOGISTIČKIH LANACA   | 135        |
| 6.6.1.    | Prema predmetu prijenosa logističkim lancem                                 | 135        |
| 6.6.2.    | Prema broju karika – elemenata  | 135        |
| 6.6.3.    | Prema jačini veza između karika   | 136        |
| 6.6.4.    | Prema ulozi karike u logističkom lancu                                      | 136        |
| 6.6.5.    | Prema postojanju ili nepostojanju koordinatora lanca                        | 137        |
| 6.6.6.    | Prema prostornom obuhvatu   | 137        |
| 6.6.7.    | Prema stupnju složenosti  | 138        |
| 6.7.      | ZNAČAJKE TURISTIČKE PONUDE KAO KRITERIJ ZA ORGANIZIRANJE LOGISTIČKOGA LANCA | 138        |
| 6.8.      | PARAMETRI VRIJEDNOSTI LOGISTIČKOGA LANCA U TURIZMU                          | 139        |
|           | PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (6)  | 141        |
| <b>7.</b> | <b>LOGISTIČKE MREŽE U FUNKCIJI PRODAJE TURISTIČKIH PROIZVODA</b>            | <b>145</b> |
| 7.1.      | POJAM I ZNAČAJKE LOGISTIČKE MREŽE   | 145        |
| 7.2.      | ELEMENTI LOGISTIČKIH MREŽA  | 147        |
| 7.3.      | OSNOVNA DIVERSIFIKACIJA LOGISTIČKIH MREŽA                                   | 148        |
| 7.4.      | LOGISTIČKE MREŽE PREMA PROSTORNOM OBUHVATU                                  | 151        |
| 7.5.      | LOGISTIČKE MREŽE U PROMETU I TURIZMU  | 151        |
| 7.6.      | INFORMACIJSKI SUSTAV I LOGISTIČKA MREŽA                                     | 154        |
| 7.7.      | UPRAVLJANJE I MENADŽMENT LOGISTIČKIH MREŽA                                  | 155        |
|           | PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (7)  | 157        |
| <b>8.</b> | <b>INFORMACIJSKI SUSTAV – OSNOVNA PRETPOSTAVKA LOGISTIKE TURIZMA</b>        | <b>161</b> |
| 8.1.      | INFORMACIJA, KOMUNIKACIJA, INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE                        | 161        |
| 8.2.      | INFORMACIJSKI TOKOVI KAO LOGISTIČKI TOKOVI                                  | 163        |
| 8.3.      | INFORMACIJSKI SUSTAV, INTELEKTUALNI KAPITAL, LOGISTIČKI MENADŽMENT          | 166        |
| 8.4.      | PODSUSTAVI LOGISTIČKOGA INFORMACIJSKOG SUSTAVA                              | 167        |



|   |            |
|---|------------|
| <b>8.5. IZVOĐAČKI, UPRAVLJAČKI I EKSPERTNI LOGISTIČKI INFORMACIJSKI SUSTAV</b>                            | <b>169</b> |
| <b>8.6. UPRAVLJANJE LOGISTIČKIM SUSTAVOM I TIJEKOM INFORMACIJA – U PLANIRANJU, IZVRŠAVANJU I KONTROLI</b> | <b>170</b> |
| <b>8.7. E-TRGOVINA I PRIMJENA U TURIZMU</b>   | <b>171</b> |
| <b>8.8. SPECIFIČNOSTI INFORMACIJSKIH TOKOVA U TURISTIČKIM PODUZEĆIMA</b>                                  | <b>173</b> |
| <b>PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (8)</b>   | <b>175</b> |
| <b>9. KONCEPCIJA LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA U TURIZMU</b>   | <b>179</b> |
| <b>9.1. POJAM LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA</b>  | <b>179</b> |
| <b>9.2. MEĐUODNOS MENADŽMENTA I LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA, TE RAZVOJ LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA</b>          | <b>181</b> |
| <b>9.3. STRATEGIJSKI LOGISTIČKI MENADŽMENT</b>  | <b>182</b> |
| <b>9.4. LOGISTIČKA STRATEGIJA I STRATEGIJSKA LOGISTIKA</b>  | <b>183</b> |
| <b>9.5. ČIMBENICI LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA</b>  | <b>186</b> |
| 9.5.1. Unutarnji čimbenici  | 187        |
| 9.5.2. Vanjski čimbenici  | 188        |
| <b>9.6. ELEMENTI ZA POSTIZANJE CILJEVA LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA</b>                                       | <b>190</b> |
| <b>9.7. STRATEGIJSKE I OPERATIVNE ODLUKE</b>  | <b>190</b> |
| <b>9.8. FUNKCIJE LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA U TURISTIČKOM PODUZEĆU</b>                                      | <b>192</b> |
| 9.8.1. Planiranje i strategija logističkih procesa u turizmu  | 192        |
| 9.8.2. Organiziranje logističkih procesa u turizmu  | 195        |
| 9.8.2.1. <i>Razvoj organizacije pod utjecajem logistike</i>   | 195        |
| 9.8.2.2. <i>Elementi optimalne logističke organizacije</i>  | 196        |
| 9.8.2.3. <i>Značajke uspješne logističke organizacije</i>   | 197        |
| 9.8.2.4. <i>Upravljanje konfliktnim i kriznim stanjima</i>  | 198        |
| 9.8.3. Upravljanje logističkim intelektualnim kapitalom   | 199        |
| 9.8.4. Kontrola i praćenje logističkih procesa  | 201        |
| <b>PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (9)</b>   | <b>203</b> |
| <b>10. LOGISTIKA TURISTIČKE DESTINACIJE</b>   | <b>207</b> |
| <b>10.1. POTREBE I MOGUĆNOSTI LOGISTIKE U TURISTIČKOJ DESTINACIJI</b>                                     | <b>207</b> |
| <b>10.2. TOKOVI DOBARA U TURISTIČKOJ DESTINACIJI</b>  | <b>208</b> |
| <b>10.3. TOKOVI LJUDI U TURISTIČKOJ DESTINACIJI</b>   | <b>209</b> |
| <b>10.4. LOGISTIKA U DESTINACIJSKOME MENADŽMENTU</b>  | <b>212</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>10.5. PROMET U ZADOVOLJENU POVEĆANE POTRAŽNJE</b>                                     | <b>214</b> |
| <b>10.6. SKLADIŠTA I SKLADIŠNO POSLOVANJE U LOGISTICI<br/>TURISTIČKE DESTINACIJE</b>     | <b>217</b> |
| 10.6.1. Skladištenje u ugostiteljskoj djelatnosti  | 218        |
| 10.6.2. Skladištenje u trgovinskoj djelatnosti   | 218        |
| <b>10.7. OPTIMALIZACIJA ZALIHA U LOGISTICI TURISTIČKE<br/>DESTINACIJE</b>                | <b>219</b> |
| <b>10.8. LOGISTIČKI KONCEPTI SNABDIJEVANJA TURISTIČKE<br/>DESTINACIJE</b>                | <b>221</b> |
| <b>PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (10)</b>   | <b>225</b> |
| <b>11. «ZELENA LOGISTIKA» U TURISTIČKOJ DESTINACIJI<br/>BUDUĆNOSTI</b>                   | <b>229</b> |
| <b>11.1. «EKOLOŠKI OKVIR» RAZVOJA TURISTIČKE<br/>DESTINACIJE</b>                         | <b>229</b> |
| <b>11.2. TURIZAM U PRIZMI ZAŠTITE OKOLIŠA</b>  | <b>231</b> |
| 11.2.1. Promet u destinaciji kao zagađivač okoliša                                       | 231        |
| 11.2.2. Turizam kao zagađivač okoliša  | 233        |
| 11.2.3. Održivi razvoj turizma   | 234        |
| <b>11.3. LOGISTIČKI MENADŽMENT U KONCEPTU ODRŽIVOGA<br/>RAZVOJA DESTINACIJE</b>          | <b>236</b> |
| 11.3.1. Lokalna uprava u zaštiti okoliša posredstvom logistike                           | 236        |
| 11.3.2. Destinacijski menadžment u zaštiti okoliša posredstvom<br>logistike              | 238        |
| 11.3.3. Logistički menadžment u konceptu održivoga razvoja –<br>upravljanje kapacitetima | 239        |
| <b>PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (11)</b>   | <b>242</b> |
| <b>LITERATURA</b>  | <b>243</b> |
| <b>SAŽETAK</b>   | <b>249</b> |
| <b>SUMMARY</b>   | <b>255</b> |
| <b>POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA</b>   | <b>261</b> |
| <b>KAZALO POJMOVA I IMENA</b>  | <b>263</b> |
| <b>BILJEŠKA O AUTORICI</b>   | <b>267</b> |



**Poglavlje 1**  
**UVOD**

---



## 1. UVOD

U svijetu kontinuiranih i vrlo dinamičnih promjena, u kojem informacijski i komunikacijski sustavi predstavljaju mjerilo razvoja, a globalizacija jedinu dugoročnu razvojnu strategiju; kapital, znanje i očuvani okoliš su resursi na kojima svaki poslovni sustav i društvo mogu temeljiti opstojnost i prosperitet. Logistika, iako novija znanstvena disciplina i poslovna aktivnost, koja svoje prednosti u gospodarstvu afirmira sredinom 20. stoljeća, pozicionira se u segmentu optimalizacije poslovnih tokova. To su tokovi dobra i ljudi, informacija i energije, kapitala i znanja, a u posljednje vrijeme sve više se uočava potreba obuhvata i tokova otpada i vode. Dominantan je proces proizvodnje, kojega logistika shvaća u najširem smislu od nabave, preko same proizvodnje do prodaje, a koji s primjenom koncepta opskrbnoga lanca ulazi u poslovne procese partnerskih poduzeća, stvarajući tako začetak mrežne strukture. Transformaciju doživljava i cilj logistike, pa se uz kriterij minimalnih troškova sve više teži zadovoljiti potrebe i želje korisnika, te sačuvati okoliš od prekomjerne devastacije.

Nameće se **problem istraživanja** – proizvod treba zadovoljavati očekivanja i potrebe korisnika, troškovi proizvodnje trebaju biti primjereni kvaliteti, a sve se to treba odvijati uz maksimalnu skrb o očuvanju okoliša i štedljivo korištenje resursa. Turizam je uslužna djelatnost – usluga je neopipljiva, istovremeno se proizvodi i troši, njenu je kvalitetu teško unaprijed opisati, a još teže osigurati optimalne uvjete proizvodnje koji jedino mogu garantirati korisniku upravo onu kvalitetu koju je i ugovorio.

**Predmet i objekt istraživanja** proizlaze iz problema istraživanja, a svode se na svrsishodno i učinkovito povezivanje svih elementa i procesa koji na neposredan i posredan način sudjeluju u proizvodnji turističkoga proizvoda. Istražiti strukturu logističkoga sustava u turizmu i karakteristične logističke procese potrebno je da bi se njima moglo upravljati, te da bi se štedljivim korištenjem resursa mogli postići optimalni učinci.

Postavlja se **znanstvena hipoteza: logistika kao znanost i aktivnost optimalizacije tokova ljudi, dobara, informacija, energije, znanja, kapitala, otpada i vode s ciljem proizvodnje visokokvalitetnoga turističkoga proizvoda kojim će korisnici biti zadovoljni, predstavlja složeni sustav strukture (elemenata) i djelovanja**

**(procesa) destinacije i svakoga njenoga pojedinog elementa (posebice poslovnoga podsustava), koji sustav treba djelovati kao homogena i na tržištu prepoznatljiva cjelina kojom je moguće učinkovito upravljati na logističkim načelima.** Tako postavljena temeljna znanstvena hipoteza dopunjena je **pomoćnim hipotezama** kao što su:

- da je turistički proizvod moguće i potrebno definirati i istraživati kao logistički proizvod;
- da je turistički sustav logistički sustav;
- da je turistički sustav logistički sustav velike složenost sastavljen od elemenata koji su i sami vrlo složeni i međusobno različiti a to su: ugostiteljsko-logistički, agencijsko-logistički i prometno-logistički podsustav, podsustavi logističkih turističkih atrakcija te podsustav organizacije i upravljanja destinacijom;
- da je upravljanje kapacitetima mjerilo logistike u turizmu,
- da događajni turizam u cijelosti počiva na logistici i logističkom menadžmentu;
- da logistika transformira klasičnu organizacijsku strukturu u pravcu procesne organizacije;
- da logistika u poslovnim funkcijama pridonosi učinkovitosti poslovanja turističkih poduzeća;
- da koncept upravljanja opskrbnim lancem u turizmu pridonosi smanjenju troškova,
- da logističke mreže povezujući veći broj poslovnih sustava u cjelinu, primjenom modela upravljanja nude mogućnost povećanja učinkovitosti svim sudionicima u mreži;
- da logistički menadžment u turizmu obilježavaju specifičnosti koje su posljedica značajki turizma i turističke destinacije kao nositelja turističke ponude na tržištu;
- da logistika treba imati svoje mjesto u destinacijskom menadžmentu;
- da će zelena logistika imati vrlo važnu ulogu u oblikovanju turističke destinacije budućnosti.

Neposredno povezan s problemom, predmetom i objektom istraživanja nalazi se **cilj znanstvenoga istraživanja** – istražiti fenomene logistike i logističkoga menadžmenta u turizmu, odnosno spoznati i definirati paradigmu optimalizacije logističkih tokova koja treba rezultirati proizvodnjom turističkoga proizvoda kojim će korisnici biti zadovoljni, a u čijoj će proizvodnji biti poštivana načela zaštite okoliša.

**Svrha ovog znanstvenoga istraživanja** je spoznaja o složenom konceptu logističkoga menadžmenta u turizmu, čija primjena može pridonijeti unaprjeđenju kvalitete turističkoga proizvoda na dobrobit svih neposrednih i posrednih aktera u iznimno složenom logističkom sustavu turizma.

**Ocjena dosadašnjih istraživanja** temelji se na dugogodišnjem djelovanju autorice u oblasti logistike, prometne logistike, ekonomske logistike i logistike u turizmu, tijekom kojeg razdoblja je imala uvid u djela o logistici objavljena u Hrvatskoj i šire. Tome treba dodati i recentne međunarodne publikacije. Na temelju toga može se zaključiti da se u posljednjem desetljeću u Hrvatskoj, logistici posvećuje veća pozornost, ali da ona još uvijek nije usporediva s interesom koji prati istraživanja ovog područja u svijetu. Ulogom logistike u turizmu, i posebice logističkoga menadžmenta u turizmu, prema saznanjima autorice, na bave se ni domaći niti inozemni istraživači.

U istraživanju uloge logističkoga menadžmenta u turizmu korištene su **znanstvene metode** karakteristične za znanstvena istraživanja ovog obima i ciljeva kao što su: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda dokazivanja i opovrgavanja, komparativna metoda, deskriptivna metoda, metoda kompilacije, metoda simplifikacije te metoda grafičkoga prikazivanja.

U nastojanju da se kompleksna i obimna građa predstavi na pregledan i lako razumljiv način, ona je podijeljena u jedanaest međusobno povezanih poglavlja koja predstavljaju logičnu cjelinu.

U prvom dijelu, **UVODU**, definiran je širi kontekst istraživanja uloge logistike i logističkoga menadžmenta u turizmu. To je učinjeno primjenom strukture karakteristične za oblikovanje uvodnog poglavlja uz posebno isticanje problema, predmeta i objekta istraživanja, osnovne i pomoćnih znanstvenih hipoteza, cilja i svrhe, ocjene znanstvenih istraživanja te metoda istraživanja.

Drugi dio ima naslov **TEMELJNE ZNAČAJKE LOGISTIKE**. On je posvećen definiranju logistike, ciljeva i funkcije, razmatranju povijesnoga konteksta i razvoja, isticanju pojmova makrologistike, mikrologistike, poslovne logistike i integralne logistike, te elaboriranju pojma logistički proizvod s posebnim osvrtom na turističku uslugu kao logistički proizvod.

**LOGISTIČKI PROCESI U LOGISTIČKIM SUSTAVIMA** je naslov trećega dijela. U njemu se definiraju pojmovi logističkoga sustava i logističkoga procesa; funkcijsko i područno razgraničenje logističkoga sustava te elaborira struktura logističkoga sustava. Ističu se značajke



logističkih procesa, obrazlaže koncept upravljanja logističkim procesom, te međuodnos s organizacijom poduzeća.

U četvrtom dijelu s naslovom **LOGISTIKA U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI** definira se pojam i ciljevi logistike u turizmu, te turističko-logistički sustav. Vršiti se strukturiranje spomenutoga sustava slijedom funkcijskoga kriterija na: ugostiteljsko- logističke, agencijsko-logističke i prometno-logističke podsustave, podsustave logističkih atrakcija te podsustav organizacije i upravljanja destinacijom. Logistika u turizmu definira se kao logistika usluga, ističu njene značajke, te upravljanje kapacitetima kao mjerilo logistike usluga. Također se posebice obrađuje logistika događaja, jer se organizacija događaja u cijelosti svodi na logistiku i logistički menadžment.

Peto poglavlje ima naslov **LOGISTIKA – ODREDNICA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA TURISTIČKIH PODUZEĆA**. U njemu se razmatra međuodnos logistike, organizacije rada i poduzeća, organizacija zasnovana na poslovnim funkcijama kao logističkim funkcijama, objašnjavaju prednosti procesne organizacije u logističkom konceptu poduzeća. Upravljanje opskrbnim lancem dominantni je strategijski model logistike, koji utire put integralnoj i totalnoj logistici. Objašnjavaju se specifičnosti logistike ugostiteljskih i posredničkih poduzeća, s posebnim osvrtom na logističke funkcije: nabavu, proizvodnju te prodaju i distribuciju.

Šesti dio s naslovom **UPRAVLJANJE LOGISTIČKIM LANCIMA U TURIZMU** bavi se pojmom i značajkama logističkoga lanca u turizmu, vrstama logističkih lanaca, konceptom upravljanja logističkim lancem, značajkama turističke ponude kao kriterijima za organiziranje lanaca, te parametrima vrijednosti logističkoga lanca u turizmu.

**LOGISTIČKE MREŽE U KUNKCIJI PRODAJE TURISTIČKIH PROIZVODA** je naslov sedmoga dijela. U njemu se obrazlaže pojam, značajke i elementi logističkih mreža; vrši se diversifikacija logističkih mreža, analiziraju sličnosti i razlike logističkih mreža u turizmu i prometu, determinira odnos prema informacijskom sustavu, te upravljanje logističkim mrežama radi učinkovite prodaje turističkih proizvoda.

**INFORMACIJSKI SUSTAV – OSNOVNA PRETPOSTAVKA LOGISTIKE TURIZMA** je naslov osmog poglavlja u kojemu se elaboriraju pojmovi: informacija, informacijske tehnologije, informacijski tokovi kao logistički tokovi. Determinira se međuodnos informacijskoga sustava, intelektualnog kapitala i logističkoga menadžmenta, podsustavi logističkoga informacijskog sustava, upravljanje logističkim sustavom i

tijekom informacija, E-trgovina u turizmu, te konačno specifičnosti informacijskih tokova u turizmu.

Deveti dio ima naslov **KONCEPCIJA LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA U TURIZMU**. U njemu se obrazlažu relevantni pojmovi poput: logističkoga menadžmenta i strategijskoga logističkog menadžmenta, čimbenici i međudnos menadžmenta i logističkoga menadžmenta te logističke strategije i strategijske logistike. Ističu se elementi za postizanje ciljeva logističkoga menadžmenta, strategijske i operative logističke odluke, te specifičnosti funkcija logističkoga menadžmenta u turizmu.

Deseto poglavlje s naslovom **LOGISTIKA TURISTIČKE DESTINACIJE** bavi se specifičnostima turističke destinacije uslijed kojih se javlja nužnost oblikovanja i primjene logističkih načela u destinaciji. Istražuju se logistički tokovi u destinaciji, specifične zakonitosti svakog pojedinog, kako bi se definirali optimalni modeli logističkih tokova. Također se definira međudnos destinacijskoga menadžmenta i logistike, te optimalni koncepti snabdijevanja.

U jedanaestom i posljednjem poglavlju koje ima naslov **«ZELENA LOGISTIKA» U TURISTIČKOJ DESTINACIJI BUDUĆNOSTI** definira se međudnos zaštite okoliša, turizma i logistike. Oblikuje se vizija turističke destinacije budućnosti koja počiva na održivom razvoju, u kojem logistički menadžment ima presudnu ulogu kao koncept koji može pomiriti i povezati suprotstavljene razvojne interese i ciljeve, a na dobrobit korisnika i nositelja turističke ponude.

Iza svakog poglavlja navedena su pitanja koja su namijenjena studentima, kako bi provjerili u kojoj mjeri su razumjeli i savladali razmatranu problematiku.

Na kraju knjige nalazi se: popis literature, popis grafičkih prikaza, kazalo pojmova, kazalo imena, bilješka o autorici, te sažetci na hrvatskom i engleskom jeziku.



## **Poglavlje 2**

# **TEMELJNE ZNAČAJKE LOGISTIKE**

---

U ovom poglavlju obrađuje se:

- Logistika kao znanost, poslovna funkcija i aktivnost
  - Logistički ciljevi i funkcije
  - Povijesni razvoj logistike
  - Makrologistika, mikrologistika i poslovna logistika
  - Suvremeni pravci razvoja logistike – integralna logistika
  - Pojam i značajke logističkoga proizvoda
-



## 2. TEMELJNE ZNAČAJKE LOGISTIKE

U sagledavanju osnovnih značajki logistike potrebno je definirati: **logistiku kao znanost poslovnu funkciju i aktivnost; logističke ciljeve i funkcije; povijesni kontekst i razvoj logistike; makrologistiku, mikrologistiku, poslovnu logistiku, suvremene trendove razvoja – integralnu logistiku; te pojam i značajke logističkoga proizvoda s posebnim osvrtom na turističku uslugu kao logistički proizvod.**

### 2.1. LOGISTIKA KAO ZNANOST, POSLOVNA FUNKCIJA I AKTIVNOST

Pojavi logistike i logističkoga koncepta prethodili su jednostavniji oblici integracije dijelova proizvodnoga procesa. Organizacijsko povezivanje opskrbe materijalima, poluproizvodima i uslugama s proizvodnom funkcijom u poduzeću poznato je pod nazivom **upravljanje materijalima**. Integracija završne faze proizvodnoga procesa sa ili bez posrednika s konačnim kupcima ili korisnicima naziva se **fizičkom distribucijom**. Povezivanje upravljanja materijalima, proizvodne funkcije i fizičke distribucije nije drugo do logistika primijenjena na poduzeće.

**Logistika je znanstvena disciplina** koja se bavi iznalaženjem metoda optimalizacije tokova materijala, roba, informacija, energije (i ljudi) s ciljem da se ostvari najveći ekonomski efekt. U ostvarenju svoje zadaće logistika rabi znanstveni instrumentarij i znanstvene spoznaje brojnih znanstvenih disciplina, pa je treba poimati kao interdisciplinarno i multidisciplinarno područje.<sup>1</sup> **Logistika kao poslovna funkcija** se bavi upravljanjem robnim tokovima, kretanjem materijala i finalnih proizvoda od nabave sirovina do prerade i dalje do konačnog potrošača.<sup>2</sup> Njen je osnovni cilj optimalizacija tokova materijala, roba, informacija, energije (i ljudi) na području poduzeća s ciljem ostvarenja najveće profitabilnosti. Među poslovnim funkcijama u poduzeću izdvajaju se logističke funkcije,

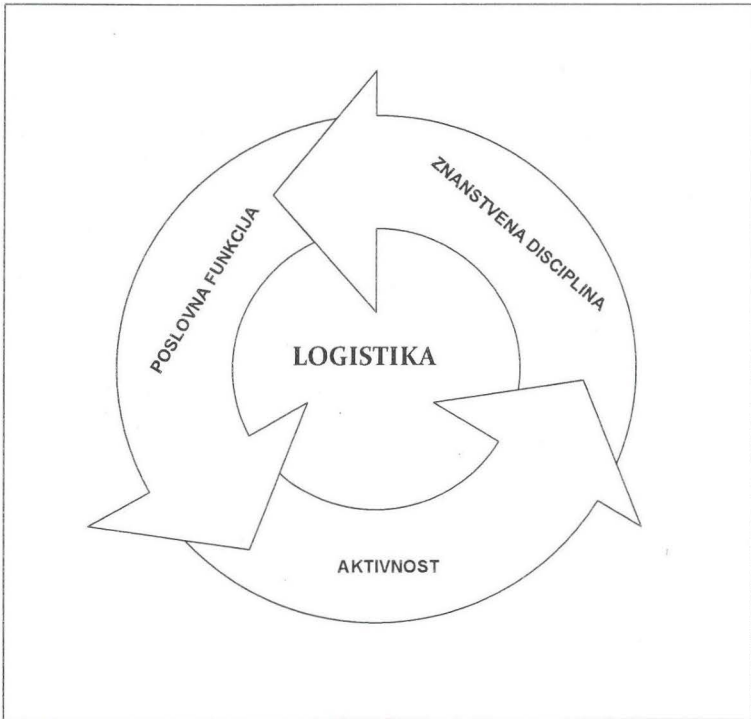
<sup>1</sup> Zelenika, R. i Pupovac, D.: Suvremeno promišljanje temeljnih fenomena logističkog sustava, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, god. 18, sv. 2, Rijeka, 2000., str. 59-63.

<sup>2</sup> Ferišak, V. i dr.: Poslovna logistika, Informator, Zagreb, 1983., str. 1-2.

- Temeljne značajke logistike

koje se tako nazivaju zbog većeg utjecaja na ostvarenje logističkih ciljeva poslovanja.

### Grafički prikaz 1: Definiranje logistike



Izvor: Istraživanje autorice

Logistika kao znanstvena disciplina je osnova za uspostavljanje logistike kao aktivnosti. Poimanje logistike kao aktivnosti značajno je s aspekta cjelovitosti obuhvata zemljopisnoga prostora na kojem logistika djeluje, ali i različitih sadržaja koje s obzirom na veličinu prostora čine njenu sastavnicu. Zahvaljujući intenzivnom izučavanju znanstvenoga područja logistike i najnovijih spoznaja moguće je koristiti i mnogo kompleksniji pristup za njeno definiranje.

**Logistika kao aktivnost** predstavlja «...skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, poslova, operacija, radnji), kojima se funkcionalno i djelotvorno povezuju svi djelomični procesi svladavanja prostornih i vremenskih transformacija materijala, dobara, stvari i tvari polu(proizvoda), repromaterijala, živih životinja, kapitala, znanja, ljudi, informacija u sigurne brze i racionalne (tj.

- Temeljne značajke logistike

optimalne) jedinstvene logističke procese, tokove i protoke materijala, kapitala, znanja, informacija, od pošiljatelja (tj. točke isporuke: sirovinke baze, poluproizvođača, skladišta, terminala, prodavatelja, izvoznika) do primatelja (tj. točke primitka: poluproizvođača, skladišta, terminala, kupca, uvoznika, korisnika, potrošača), s ciljem da se uz minimalne uložene resurse i potencijale (proizvodne, ljudske, financijske...) maksimalno zadovolje zahtjevi tržišta (tj. kupca, korisnika, potrošača), temeljem nuđenja tržištu optimalne solucije rješavanja tržišnih zahtijeva u obliku konkretnih i primjerenih logističkih aktivnosti: proizvodnje, prerade, obrade, dorade, održavanja, pakiranja, signiranja, slaganja, sortiranja, vaganja, mjerenja, ukrcaja (utovara), iskrcaja (istovara), prekrcaja (pretovara), tramakanja, skladištenja, punjenja i pražnjenja kontejnera i prijevoznih sredstava, transport (prijevoz), fumigaciju, deratizaciju, dezinfekciju, špediciju, agenciju, osiguranje, carinjenje, kupoprodaju, distribuciju, marketing menadžment, kalkulacije, financiranje, kontroling, praćenje izvršavanja određenih aktivnosti, pravno ekonomsko reguliranje odnosa između brojnih sudionika u logističkim procesima».<sup>3</sup>

Logistika kao aktivnost obuhvaća, dakle, skupine konkretnih poslova i radnih zadataka kojima se ostvaruju logistički ciljevi. Stoga se skupine srodnih radnih zadataka definiraju kao logističke aktivnosti.

## 2.2. LOGISTIČKI CILJEVI I FUNKCIJE

Uz prethodno temeljno razlikovanje sadržaja pojma logistika, moguće su i druge definicije. Svojom jednostavnošću i jasnoćom izdvaja se svakako ona koja smatra da je **logistika svladavanje prostora i vremena uz najmanje troškove**.<sup>4</sup> Uz ovu definiciju veže se uloga lokacije, dostupnosti i međusobne udaljenosti kupaca ili korisnika u odnosu na mjesto proizvodnje logističkoga proizvoda i izvore elemenata koji sudjeluju u proizvodnji istoga. Suvremeni logistički koncepti lokaciju smatraju kriterijem obima zagađenja okoliša prijevoznim sredstvima, pa je to jedan od temelja na kojem počiva «zelena logistika».

<sup>3</sup> Zelenika, R. i Pupovac, D.: op.cit., str. 62-63.

<sup>4</sup> Požar, D.: Gospodarjenje v poslovni logistiki, EPOK, Maribor, 1976., str. 67.



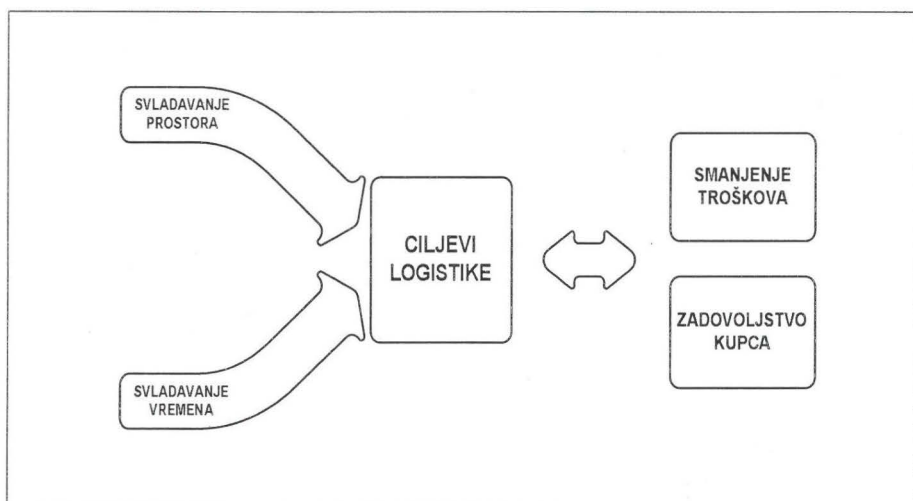
Temeljni **cilj logistike je zadovoljstvo kupca ili korisnika proizvoda<sup>5</sup>, a ostvaruje se posredstvom osnovnih ciljeva** a to su:

- **svladavanje prostora i**
- **svladavanje vremena.**

Na njihovu realizaciju utječu brojni čimbenici te se stoga govori o kvaliteti logističkoga proizvoda ili usluge.

Svladavanje prostora ovisi o rasporedu elementa između kojih se organiziraju materijalni i nematerijalni tokovi, te o mogućnostima prijevoza, skladištenja, prekrcaja i čuvanja zaliha. Svladavanje vremena u logistici obilježava suprotnost – smanjenje vremena donosi smanjenje troškova, ali samo do određene granice, nakon koje porast troškova goriva, zbog povećanja brzine, postaje veći od ušteda zbog skraćivanja vremena.

### Grafički prikaz 2: Ciljevi logistike



Izvor: Istraživanje autorice

Svladavanje prostora i vremena u logistici ostvaruje se: upravljanjem tokovima materijala, poluproizvoda, roba, kapitala, znanja, informacija, energije od pošiljatelja do primatelja. **Specifičnost je logističkoga koncepta u turizmu optimalizacija tokova turista, na širem zemljopisnom području, do i od destinacije te na području destinacije.**

<sup>5</sup> Waters, D.: Logistics, an Introduction to Supply Chain Management, Palgrave Macmillan, New York, 2003., str. 28.

- Temeljne značajke logistike

Period uvođenja logistike u gospodarstvene sustave i rana razvojna faza znakoviti su po  **smanjenju troškova proizvodnje** kao temeljnom logističkom cilju. Evoluiranje ovoga cilja u smjeru zadovoljstva kupca, što u širem smislu znači i zadovoljstvo cijenom, bilo je uvjetovano razvojem tržišta prema velikom broju različitih proizvoda koji su težili pronaći mogućnost plasmana, što je postajalo sve teže kada je jednom nastupilo zasićenje osnovnim proizvodima.

Logistika se ostvaruje uz posredovanje  **elemenata logističkih funkcija (logističke aktivnosti)**, a to su:

- **vanjski prijevoz (promet),**
- **unutarnji prijevoz,**
- **rukovanje materijalom i robom,**
- **skladištenje,**
- **upravljanje zalihama.**

Suvremeni pristup logistici obuhvaća, uz navedene, još neke elemente, koji se smatraju i elementima logističkoga sustava kao što su: usluga kupcu ili korisniku, pakiranje (kod materijalnih proizvoda), obrada i prijenos informacija, prognoza potražnje, planiranje proizvodnje, snabdijevanje ulaznim materijalima i uslugama za proizvodnju logističkoga proizvoda, lokacija logističke infrastrukture te ostali elementi.

Ona poduzeća, kojima neki od elemenata logističkih funkcija predstavlja osnovni cilj poslovanja, kao što su prijevoznička, otpremnička, prekrcajna poduzeća i druga, nazivaju se  **logističkim poduzećima**, jer ona mogu u većoj mjeri utjecati na primjenu logističkoga koncepta na širem području. Sva ostala poduzeća smatraju se nelogističkim poduzećima.

### 2.3. POVIJESNI RAZVOJ LOGISTIKE

Pojam logistike najčešće budi asocijacije na zadovoljavanje vojnih potreba. Logistika se spominje i u žargonu u smislu svega onoga što je potrebno da bi se uspješno izvršio neki zadatak ili planirani projekt. Širina obuhvata rezultirala je uglavnom maglovitim percipiranjem logistike i zaziranjem od njene veće primjene, što je u nekim gospodarstvenim sustavima prisutno i danas.

Prvi počeci logistike pronalaze se u različitim povijesnim razdobljima i za ta razdoblja znakovitim pojavama. Spominju se Sun Tzu Wu i Umijeće ratovanja, kao mjesto prvog zapisa o ulozi logistike u strategiji i taktici ratovanja. Također se spominje Aleksandar Veliki i Rimsko carstvo, koji su

- Temeljne značajke logistike

u vojne pohode uvijek dopremali opremu, namirnice i ostalo neophodno za ratovanje. Vojni stratezi Rimskog carstva zasigurno dio svojih uspjeha zahvaljuju i skladištima za snabdijevanje vojnim materijalom koja su međusobno bila udaljena od Rima do neposlušnih kolonija ili ratobornih susjeda najviše jedan dan hoda.<sup>6</sup> Prema nekim izvorima pojam logistike prvi je uporabio Ludwig XIV i to 1670. godine u dokumentima o svojim vojnim poduhvatima.<sup>7</sup> Postoje mišljenja da je pojam logiszika izveden iz časničkog zvanja francuske vojske ( Marechal de Logis) koji je bio zadužen za administrativne poslove, uključujući i snabdijevanje.<sup>8</sup> Svjesni izuzetne važnosti pravovremenog snabdijevanja vojske i uloge istoga u uspjehu operacija, logistiku su prilikom ratovanja koristili veliki osvajači Napoleon i Hitler. Iako sa znatnim vremenskim pomakom i jedan i drugi došli su do identične spoznaje da je kvaliteta logistike obrnuto proporcionalna duljini logističkoga puta za snabdijevanje.<sup>9</sup>

I u vojnoj doktrini do punog izražaja logistika dolazi na američkom tlu, tijekom dva svjetska rata, kada se pokazalo da je njena uloga presudna za ishod ne samo bitaka već i ratova. Ona se oslanjala na učinkovitu organizaciju prometa od pozadinskih lokacija do fronta, ali i na nove prometne tehnologije koje su jedine bile u stanju zadovoljiti složene, zahtjevne i obimne logističke ciljeve.

U gospodarstvu logistika se javlja u novije vrijeme – u drugoj polovici 20. stoljeća, i to nakon što su se logistički koncepti pokazali od presudne važnosti, u organiziranju snabdijevanja vojske i u realizaciji ciljeva vojne doktrine. Najprije u Njemačkoj, a kasnije i u drugim industrijski razvijenim državama nastoji se boljim povezivanjem poslovnih funkcija u poduzeću te boljim povezivanjem poslovnih subjekata, na određenom zemljopisnom području, postići smanjenje troškova. No, potrebno je naglasiti da se poslovnim funkcijama u cilju smanjenja troškova pribjeglo, i danas se pribjegava tek kada se iscrpe druge mogućnosti. Razloge treba tražiti u velikim organizacijskim zahvatima, koji mijenjaju «lice» poduzeća ali i globalne strukture, a koji trebaju sustavno inkorporirati dugoročnu poslovnu strategiju, planiranje, visokovrijedan intelektualni kapital, lokaciju, zaštitu okoliša te logistički menadžment, a sve radi oblikovanja logističkih lanaca koji teže jedino i isključivo smanjenju ukupnih troškova poslovanja.

<sup>6</sup> Gourdin, K.N.: *Global Logistics Management, a Competitive Advantage for the 21st Century*, Second Edition, Blackwell Publishing, Cornwall, 2006., str. 1.

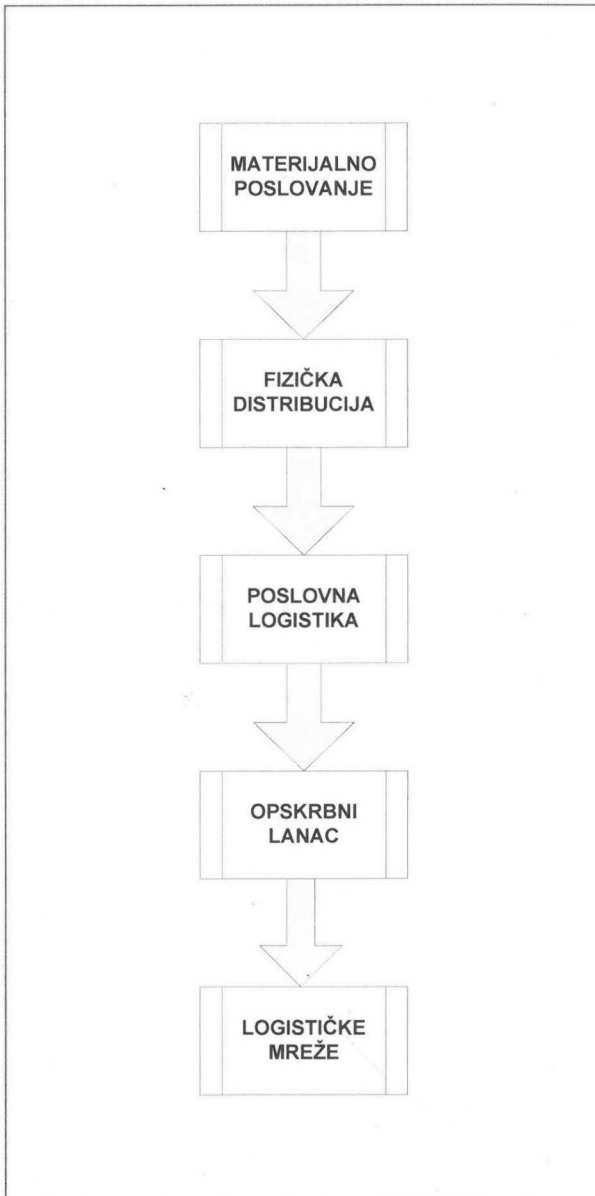
<sup>7</sup> Zelenika, R.: *Logistički sustavi*, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2005., str. 18.

<sup>8</sup> Zelenika, R. i Pupovac, D.: *op.cit.*, str. 59.

<sup>9</sup> Gourdin, K.N.: *op.cit.*, str. 2.

- Temeljne značajke logistike

### Grafički prikaz 3: Razvojni koncepti logistike



Izvor: Istraživanje autorice

- Temeljne značajke logistike

## 2.4. MAKROLOGISTIKA, MIKROLOGISTIKA I POSLOVNA LOGISTIKA

Od prvih početaka jedna od osnovnih karakteristika logistike je prostorni obuhvat. **Makrologistika je optimizacija tokova materijala, robe, informacija, energije i ljudi na širem zemljopisnom području** (grad, regija, država). **Mikrologistika je optimizacija tokova materijala, robe, informacija, energije i ljudi u poduzeću.** Logistika primijenjena na poduzeće naziva se i **poslovna logistika**.

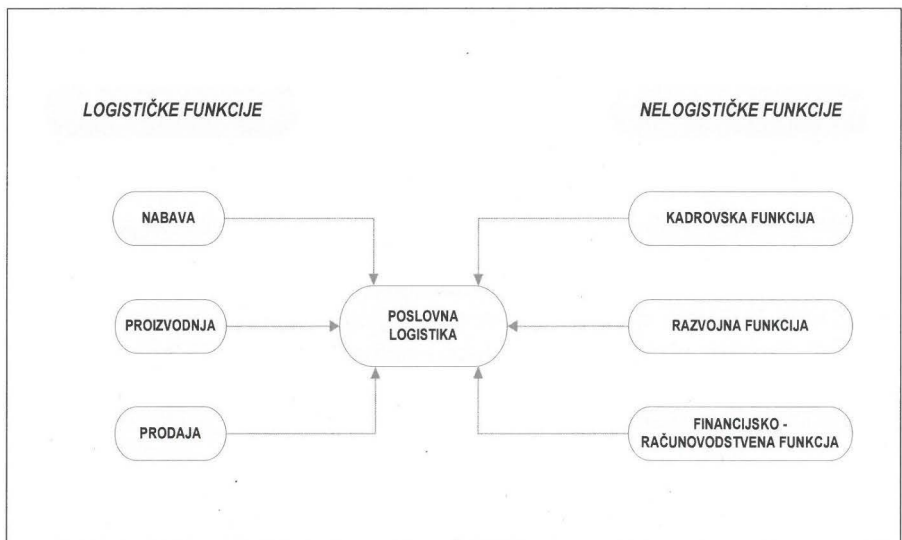
Poslovna logistika se ostvaruje posredstvom **logističkih funkcija** i to:

- **nabave-logistika nabave,**
- **proizvodnje-logistika proizvodnje,**
- **prodaje-logistika prodaje.**

**Logistika nabave** se bavi optimalizacijom tokova materijala, robe, informacija i energije, od skladišta dobavljača do skladišta nabave, s ciljem da se ostvare optimalni uvjeti nabave.

**Logistika proizvodnje** se bavi optimalizacijom tokova materijala, poluproizvoda i gotovih proizvoda, informacija i energije, od skladišta nabave do skladišta gotovih proizvoda, radi ostvarenja optimalnih efekata proizvodnje.

### Grafički prikaz 4: Logističke i nelogičke funkcije



Izvor: Istraživanje autorice

- Temeljne značajke logistike

**Logistika prodaje** se bavi optimalizacijom tokova robe, informacija i energije od skladišta gotovih proizvoda do skladišta kupca, radi ostvarenja optimalnih uvjeta prodaje.

Nabava, proizvodnja i prodaja smatraju se logističkim funkcijama, jer kroz njih i pomoću njih u poslovnom sustavu teče glavni poslovni proces, te je njihov utjecaj na efikasnost tog procesa najveća. Ostale poslovne funkcije smatraju se nelogističkim funkcijama, što ne znači da one nemaju utjecaja na odvijanje glavnoga poslovnog procesa – naprotiv, ali je njihova uloga nešto manja.

Postoje mišljenja da je uz makrologistiku i mikrologistiku potrebno razlikovati i **megalogistiku** – logističku pojavu najvećeg zemljopisnog obuhvata i **metalogistiku** koja na interesnoj osnovi povezuje različite sudionike (poduzeća) u logističkom procesu.<sup>10</sup>

## 2.5. SUVREMENI PRAVCI RAZVOJA LOGISTIKE – INTEGRALNA LOGISTIKA

Iako prisutnost logistike u gospodarstvu traje tek nešto više od pola stoljeća, razvoj kako znanosti o logistici tako i logističke prakse bio je vrlo dinamičan i obilježen nepredvidivim obratima. Sve više znanstvenika istražuje područje **globalne logistike**. Globalizacija u gospodarstvu ne poznaje državne granice, već se alokacija izvora sirovina, mjesta proizvodnje i tržišta potrošača ponaša isključivo prema kriteriju najveće dobiti.

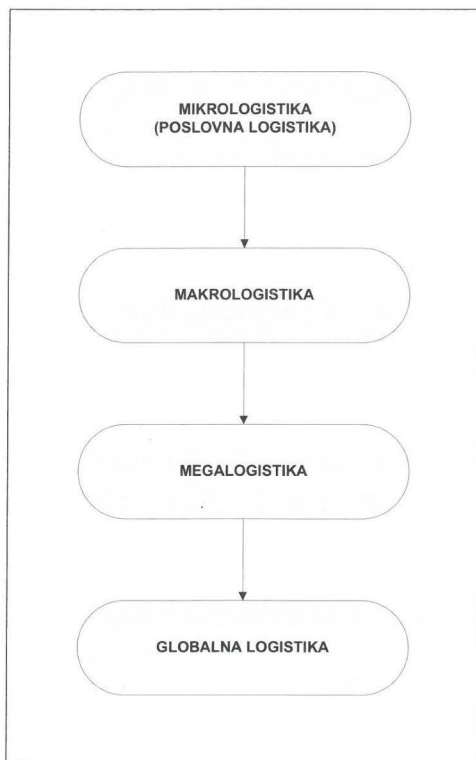
Globalna logistika se morala pojaviti u tom razvojnem modelu, kao ona poluga koja ima za cilj biranjem lokacija i prostornih udaljenosti proizvodnih resursa postići najmanje troškove proizvodnje.

Na veliko iznenađenje logistika ima sve veću primjenu u djelatnostima kvartarnog i kvintarnog sektora. Iako se radi o društvenim djelatnostima, suvremenim državama nije svejedno kakvi će biti rashodi za društvenu nadogradnju, posebice u uvjetima hirovitog svjetskog gospodarstva, kada je i državne aktivnosti teško dugoročno planirati.

<sup>10</sup> Zelenika, R., Jakomin, L. i Lipičnik, M.: Prometne i logističke znanosti u kaleidoskopu kompatibilnosti i komplementarnosti, Naše more, Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 1-2, 1998., str. 68.

- Temeljne značajke logistike

### Grafički prikaz 5: Prostorni obuhvat logistike



Izvor: Istraživanje autorice

Moguće je ipak istaknuti neke aktualne trendove logistike, bez kojih je teško ostvariti logističke ciljeve bez obzira da li se to čini s motrišta poslovnoga subjekta ili prostornoga obuhvata. Ti se trendovi mogu sistematizirati na slijedeći način:

- **primjena planiranja i strategije,**
- **razvoj i unapređenje znanja o logistici,**
- **intenzivan razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija,**
- **razvoj logističkoga menadžmenta,**
- **primjena logistike na sve veći broj tokova,**
- **primjena logističkih principa i na negospodarstvene djelatnosti,**
- **sigurnost i zaštita okoliša.**

- Temeljne značajke logistike

Procesi globalizacije koji ne poznaju granice između lokacije sirovina i poluproizvoda, mjesta proizvodnje i mjesta potrošnje, te između izvora potražnje i mjesta proizvodnje usluge utječu i na redefiniranje ciljeva logistike i to posebice:

- **zadovoljstvo kupca ili korisnika,**
- **smanjenje troškova,**
- **uvođenje međunarodnih standarda kvalitete proizvoda,**
- **integraciju i suradnju umjesto konkurencije,**
- **povezivanje velikog broja sudionika u jedan lanac,**
- **uspostavljanje lanaca na velikim udaljenostima,**
- **učinkovitost i profitabilnost,**
- **dobru organizaciju logističkih tokova, bez zastoja i uskih grla.**

Na konceptu opskrbnog lanca i procesne organizacije počiva i paradigma integralne logistike, koja u središte interesa postavlja proces koji se oblikuje nakon «oslušivanja» kupčevih i korisnikovih interesa i potreba, a cilj mu je ostvariti zadovoljstvo istih. U duhu suvremenih trendova logistike poslovni proces je konglomerat brojnih procesa koji se isprepleću logikom temeljenom na ostvarenju spomenutog cilja.

Poslovni proces teži ukidanju granica između elemenata organizacijske strukture i poslovnih funkcija poduzeća, on izlazi izvan granica poslovnoga sustava u smjeru poslovnih sustava dobavljača i kupaca, rukovodeći se brojem veza, elemenata i udaljenostima koji imaju jedan jedini cilj, a to je kvalitetan logistički proizvod.

Jedna od mogućih definicija tretira **integralnu logistiku** kao «...proces predviđanja kupčevih potreba i želja, skupljanja kapitala, materijala, ljudi, tehnologija i informacija potrebnih za zadovoljenje tih želja, optimizacija robe – ili usluge – proizvođači mrežu s ciljem ispunjenja kupčevih zahtjeva, te korištenja mreže kako bi se ispunili kupčevi zahtjevi u pravo vrijeme.»<sup>11</sup>

Logistika, dakle, nije više samo aktivnost, ili poslovna funkcija, ona je temelj na kojemu počiva organizacija poduzeća kako bi se omogućilo ostvarenje koncepta opskrbnog lanca a radi zadovoljstva krajnjeg korisnika.

<sup>11</sup> Bloomberg, D.J., LeMay, S. i Hanna, J.B.: Logistika, prijevod, Mate i Zagrebačka škola menadžmenta, Zagreb, 2006., str. 47.



- Temeljne značajke logistike

## 2.6. POJAM I ZNAČAJKE LOGISTIČKOGA PROIZVODA

Mnogi poslovni sustavi koji teže primjeni logističkih principa, jer u takvoj poslovnoj koncepciji prepoznaju potencijal za povećanje profitabilnosti. Ukoliko na tržištu plasiraju proizvod u čijoj su proizvodnji primijenjeni barem neki logistički principi, može se smatrati da se radi o logističkom proizvodu. Tržišni mehanizmi nepogrešivo pokazuju do koje mjere su logistička načela prisutna. Naime, «više logistike» u proizvodnji proizvoda u pravilu znači veću kvalitetu za nižu prodajnu cijenu i time veće zadovoljstvo korisnika.

**Logistički proizvod** je, uvijek, rezultat djelovanja logističkih načela u poslovnom sustavu. **To je prostorno-vremenska transformacija dobara, ljudi, energije, informacija, znanja, kapitala i otpada, uz najmanje troškove i zadovoljstvo kupca ili korisnika.**

Značajke logističkoga proizvoda jesu:

- **neopipljivost**
- **neodvojivost**
- **promjenjivost**
- **vijek trajanja.**

Logistički se proizvodi ne mogu dirati jer nisu fizičke prirode, što uvijek iznova kod kupca postavlja pitanje definiranja kvalitete nečega što se kupuje sada da bi jednom u budućnosti bilo proizvedeno i konzumirano, i tek tada imalo i svojstvo određene kvalitete.

Neodvojivi su procesi potrošnje i proizvodnje, te je neophodna prisutnost korisnika u procesu. Promjenjivost je imanentna značajka logističkih proizvoda jer proizvođač «in bona fide» na tržištu nudi i prodaje logistički proizvod, no on isto tako nikada ne može predvidjeti sve čimbenike koji mogu svojim nepredvidivim djelovanjem utjecati na sam proizvod i eventualno odstupanje od unaprijed deklariranih značajki.

Napose, logistički proizvodi, kao uostalom i svi ostali proizvodi imaju svoj vijek trajanja, koji ovisi o vrsti proizvoda i aktivnostima proizvođača da ga održi aktualnim i atraktivnim te mu produlji vijek trajanja.

### 2.6.1. Elementi proizvodnje logističkih proizvoda

Na putu transformacije poslovnoga sustava prema postulatima logističke koncepcije, menadžmentu mogu kao smjerokaz poslužiti elementi posredstvom kojih se oblikuju i proizvode logistički proizvodi.

**Logistička infrastruktura** je zapravo skup tehničkih elemenata koji su neophodni za proizvodnju svakog materijalnog ili nematerijalnog proizvoda. Radi se o objektima, građevinama, fiksiranim uređajima i ostalim uređenim prostorima na kojima djeluje logistička suprastruktura. U prometnim sustavima to je prometna infrastruktura: prometnice, ulice, mostovi, nadvožnjaci, podvožnjaci, garažno-parkirališni prostori, raskrižja, vijadukti, terminali, zaustavni objekti i sl.

Opće značajke infrastrukture poznate su: visoka financijska ulaganja, po mogućnosti fazna izgradnja i fazno aktiviranje kapaciteta, dugi vijek trajanja, statičnost, neelastičnost, visoki troškovi održavanja... Usprkos tome logistička infrastruktura predstavlja temelj koji je neophodan za uspostavljanje ostalih elemenata proizvodnje logističkih proizvoda.

**Logistička suprastruktura** jesu pokretna sredstva za rad i uređaji u proizvodnji logističkih proizvoda koji su funkcionalno i fizički vezani za logističku infrastrukturu. U prometnom sustavu to su: prometna sredstva, prekrajna sredstva, inteligentni transportni sustavi, upravljački sustavi, uređaji za informiranje i sl. Logistička suprastruktura u prometnom putničkom sustavu obuhvaća: prometna sredstva za putnike (zrakoplovi, autobusi, automobili, vlakovi, brodovi...), prekrajna sredstva za putnike (ukrajno-iskrajne rampe na terminalima...) i sl.

**Predmeti logističke proizvodnje.** U logističkim se procesima prenose: dobra, ljudi, energija, informacije, otpad, kapital, znanje. To su predmeti logističke proizvodnje. Presudna je njihova uloga u oblikovanju i optimalizaciji logističkih procesa, a ona se ostvaruje posredstvom specifične logističke infrastrukture, suprastrukture, ljudskog znanja i organizacije rada.

**Logistički intelektualni kapital.** Razvoj svjetskog gospodarstva uz naglašenu težnju za globalizacijom radi stvaranja što većeg profita, karakterizira težnja za povećanjem ljudskog znanja. Sve više se logistički ljudski kapital pojavljuje kao onaj element koji presudno utječe na jačanje tržišne pozicije poslovnoga sustava u svjetskim razmjerima, a sve manje su ti dosezi ostvarivi napretkom u tehnici i tehnologiji. **Logistički intelektualni kapital je sveukupnost znanja, vještina i**

- Temeljne značajke logistike

**sposobnosti svih zaposlenika u poduzeću, čime se determinira konkurentna prednost poduzeća u proizvodnji logističkoga proizvoda.**

**Informacijske tehnologije.** Znanstveni i tehničko-tehnološki progres udaraju ritam dinamici promjena u svjetskom gospodarstvu, a kojom će se brzinom i kako uspješno poslovni sustav prilagoditi novim tendencijama ovisi o raspoloživosti informacija i uspješnosti menadžmenta u pronalaženju brzih i učinkovitih odgovora na nove izazove. Uloga informacija i informacijskoga sustava ključna je u odgovoru poduzeća na promjene. Uz brzu dostupnost informacija, očekuje se i selekcioniranje istih, analiza, obrada i sortiranje u obliku koji najbolje odgovara menadžmentu kao podloga za donošenje poslovnih odluka.

Za potrebe priprema informacija uspostavljaju se informacijski sustavi koji koriste specifične tehnologije. **To je skup postupaka za stvaranje, skupljanje, analiziranje, razmjenu i distribuiranje informacija među sudionicima u proizvodnji logističkoga proizvoda.**

**Financijski potencijal.** U procesu proizvodnje logističkoga proizvoda uz tokove materijala i informacija uvijek su prisutni i financijski tokovi. Oni podliježu specifičnim zakonitostima i pravilima prijenosa, no uz redovito i dosljedno praćenje novčanih tokova moguće je objektivno iskazati isplativost proizvodnje logističkoga proizvoda. Također, je menadžmentu prodajne funkcije u procesu konačnog prilagođavanja cijene tržišnim kretanjima, moguće pružiti preciznu informaciju u kojem cjenovnom intervalu korekcija finalne cijene neće uzrokovati veći poremećaj u profitabilnosti poslovanja, a nakon kojeg limita će se to dogoditi.

**Da bi proizvodnja logističkoga proizvoda tekla bez zastoja potrebno je da izvori financiranja budu dovoljno izdašni i pravovremeno raspoloživi, odnosno da dinamika trošenja uslijed proizvodnje bude usklađena s planom raspolaganja kapitalom.**

**Energetski izvori.** Troškovi energenata i pouzdanost dobavljača postali su značajan čimbenik u proizvodnji u trenutku pojave prvih potresa na tržištu proizvodnje sirove nafte. Spoznaja da zalihe nisu neiscrpne i politika naftnih proizvođača da održavaju prema vlastitim mjerilima ravnotežu između cijene i plasmana na tržištu zauvijek je promijenila odnos poslovnih sustava prema ulozi tog energenta u proizvodnji logističkih proizvoda. Veliki poslovni sustavi uspijevaju održavati stabilnost u snabdijevanju bolje nego manji, no i jednima i drugima ostaje kao problem hirovitost cijene naftnih derivata, čije je kretanje nemoguće

- Temeljne značajke logistike

predvidjeti i na optimalan način ukalkulirati u troškove proizvodnje logističkoga proizvoda.

**Korporacijska struktura.** Organizacijska struktura poduzeća, te raspoloživost drugih organizacijskih elemenata ukoliko je poduzeće dio širega poslovnog sustava, mogu biti poticajni u proizvodnji logističkoga proizvoda, posebice njegovoj cijeni. Na primjer, hoteli iz hotelskoga lanca imaju zajedničku prodaju i marketing, financijsku funkciju, možda i dio nabavne funkcije, te dio kadrovske strukture. Time što jedna služba na razini korporacije obavlja poslovne zadatke za više hotela, racionalnije se koriste poslovni resursi, a o istom se trošku, obavljaju poslovi za više hotela. Čak ukoliko se ne povećava kvaliteta hotelske usluge, štedi se na troškovima proizvodnje.

**Tradicija.** To je vrlo značajna neopipljiva vrijednost, dio intelektualnog kapitala poslovnoga sustava, posebice u turizmu. Istraživanja su pokazala da se dio korisnika turističkih usluga veže za ime hotela, turističku agenciju, turističku destinaciju, prijevozničko poduzeće,... s čijim su uslugama prethodno bili zadovoljni. Turisti dolaze u istu destinaciju desetcima godina, ili bez obzira na destinaciju odsjedaju uvijek u hotelu koji pripada istom hotelskom lancu. Poslovni sustav koji ima tradiciju, može trošiti manje na promociju, pa može ta sredstva usmjeriti u povećanje kvalitete svog logističkoga proizvoda.

**Poslovna etika.** Razvoj logistike kao znanosti rezultirao je spoznajom da kupac treba biti zadovoljan logističkim proizvodom, jer je to garancija dugoročnog odnosa između proizvođača i kupca. Kupac treba imati osjećaj da je prodavatelj prema njemu bio korektan, te da zaista kupio i konzumirao proizvod one kvalitete koju je platio. Pri tome treba imati na umu da je tržište diversificirano na brojne slojeve korisnika od onih koji teže jeftinom proizvodu bez obzira na kvalitetu, do onih koji traže izuzetno kvalitetan proizvod bez obzira na cijenu. Poslovni sustav treba u svojoj razvojnoj strategiji jasno definirati kojem će se tržišnom segmentu posvetiti, te u okviru toga oblikovati proizvod u kojem će cijena i kvaliteta biti u ravnoteži.

**Ekološki standardi.** Globalna spoznaja stanovništva o ugroženosti prirodnih resursa natjerala je poslovne sustave da u svojoj poslovnoj filozofiji sve više vode računa o zaštiti okoliša. Djelovanje u pravcu smanjenja negativnog utjecaja na okoliš uvijek proizvodi dodatne troškove u poslovanju poslovnoga sustava, čime se smanjuje potencijalna razlika između prihoda i troškova za ostvarivanje dobiti. No, danas je svijest kupaca, barem na razvijenijim tržištima dosegla razinu na kojoj se briga proizvođača za zaštitu okoliša cijeni i često može biti presudan element

- Temeljne značajke logistike

prilikom donošenja odluke o kupovini baš tog proizvoda. Turizam svakako spada u one djelatnosti, čije tržište daje prednost ekološkim proizvodima i oblicima ponude, pa se povećano ulaganje sredstava u zaštitu okoliša može koristiti i kao vrlo snažan argument pri promociji logističkoga turističkoga proizvoda.

***Ostali elementi.*** U proizvodnji logističkih proizvoda sudjeluju još neki elementi kao što su: pravni propisi, poslovna politika, razvojna strategija i ostalo. I oni imaju svoju ulogu u kvaliteti i troškovima proizvodnje logističkoga proizvoda.

### 2.6.2. Logističke aktivnosti u proizvodnji turističkoga proizvoda

Prethodno je istaknuto da se logistika ostvaruje posredstvom **elemenata logističkih funkcija – logističkih aktivnosti**. To su ujedno i elementi logističkoga sustava, a koji budući da utječu na troškove transporta, uskladištenja i rukovanja proizvodima<sup>12</sup>, utječu i na značajke logističkoga proizvoda. Isti izvor navodi ove logističke aktivnosti:<sup>13</sup>

- transport
- skladištenje
- zalihe
- distribucija
- manipulacija
- faktor čovjek
- informacijski sistem i
- integracija.

U prvoj razvojnoj fazi logistika se bavi isključivo optimalizacijom tokova dobara i informacija, njena pozicija u poduzeću najčešće se svodi na ulogu utjecajnog čimbenika, a prevladava mišljenje da se njena primjena treba odvijati posredstvom logističkih funkcija u poduzeću – logistike nabave, logistike proizvodnje i logistike prodaje. S razvojem logistike kao znanosti ali i organizacije poslovnih procesa u uvjetima sve oštrije konkurencije i napose globalizacije logistika se postepeno transformira. Poslovni sustavi okreću se uspostavljanju logističkih opskrbnih lanaca i drugim na logističkim načelima temeljenim oblicima integracije koji uz najmanje troškove rezultiraju jačanjem tržišne pozicije na dugoročnim i stabilnijim temeljima.

<sup>12</sup> Ferišak, V. i dr.: op.cit., str. 3.

<sup>13</sup> Ibidem

- Temeljne značajke logistike

Razvoj logistike u smjeru sveobuhvatnosti svi aspekata poslovanja poduzeća ogleda se i u mnogo većem broju logističkih aktivnosti:<sup>14</sup>

- nabava,
- prijevoz od dobavljača do proizvođača,
- prijem materijala od dobavljača,
- praćenje zaliha,
- izvršenje narudžbe (priprema pošiljke za dostavu kupcu),
- rukovanje materijalima,
- prijevoz od proizvođača do kupca,
- upravljanje fizičkom distribucijom,
- reverzibilna (povratna) logistika ili distribucija,
- lokacija,
- informacijski sustav.

Ovaj pregled logističkih aktivnosti ukazuje na: pridavanje sve veće važnosti kupcu, prijevozu i lokaciji. Zadovoljstvo kupca nastoji se osigurati brigom oko realizacije cjelokupnoga logističkog procesa (izvršenje narudžbe) te oko povrata neispravnih ili oštećenih proizvoda (reverzibilna logistika). Posebno se naglašava uloga prijevoza. Proces vanjskog prijevoza segmentira se u dva dijela: od skladišta dobavljača do skladišta proizvođača, te od skladišta proizvođača do skladišta kupca. Unutarnji prijevoz obuhvaćen je aktivnošću rukovanja materijalima. Logističke aktivnosti ne moraju sve biti smještene na istom prostoru, već mogu biti i u pravilu jesu međusobno udaljene, pa se izdvaja odabir lokacije svake od njih kao čimbenik koji utječe na učinkovitost i troškove proizvodnje logističkoga proizvoda.

S porastom uloge logističkoga opskrbnog lanca u organizaciji poslovanja prevladava stav o **aktivnostima u logističkom opskrbnom lancu**. U tom kontekstu iskristalizirale su se ove logističke aktivnosti:<sup>15</sup>

- usluga kupcu,
- upravljanje zalihama,
- tehnološko-organizacijska dimenzija prometa,
- ekonomska dimenzija prometa-upravljanje prometom,
- skladištenje,
- rukovanje materijalom,
- upravljanje informacijama,
- nabava,
- globalna logistika,

<sup>14</sup> Waters, D.,: op.cit., str. 13-14.

<sup>15</sup> Gourdin, K.N.: op.cit. i Waters, D.: op.cit.

- Temeljne značajke logistike

- strategijsko planiranje logistike.

Uz navedene logističke aktivnosti spominju se još neke poput: dodatnih usluga kupcu, prognoza potražnje, planiranje proizvodnje logističkoga proizvoda, značajke logističkoga intelektualnog potencijala, kvaliteta financijskog potencijala i sl.

### 2.6.3. Značajke logističkih proizvoda u turizmu

Logistički turistički proizvod heterogen je i rezultat djelovanja raznorodnih aktivnosti. Osnovni dijelovi uvijek su **logistički proizvodi u ugostiteljstvu** koji se diferenciraju na: *proizvode hrane i pića te proizvode smještaja*.

Logistički proizvodi hrane i pića materijalne su prirode, određenog vijeka trajanja, uporabne vrijednosti u objektu proizvodnje, te principa proizvodnje identičnih kao i kod proizvodnje ostalih materijalnih proizvoda. Odlikuju se i specifičnostima: izuzetno su ovisni o kvaliteti materijala i pouzdanosti dobavljača jer se radi o prehrambenim proizvodima, kvaliteta je proporcionalna znanju i vještini osoblja u procesu pripreme, inzistira se na primjeni međunarodnih standarda kvalitete.

Logistički proizvodi smještaja nematerijalne su prirode, uporabna vrijednost vezana je za objekt, ograničenog su trajanja, kvaliteta se propisuje međunarodnim standardima, vrstom i kategorijom objekta.

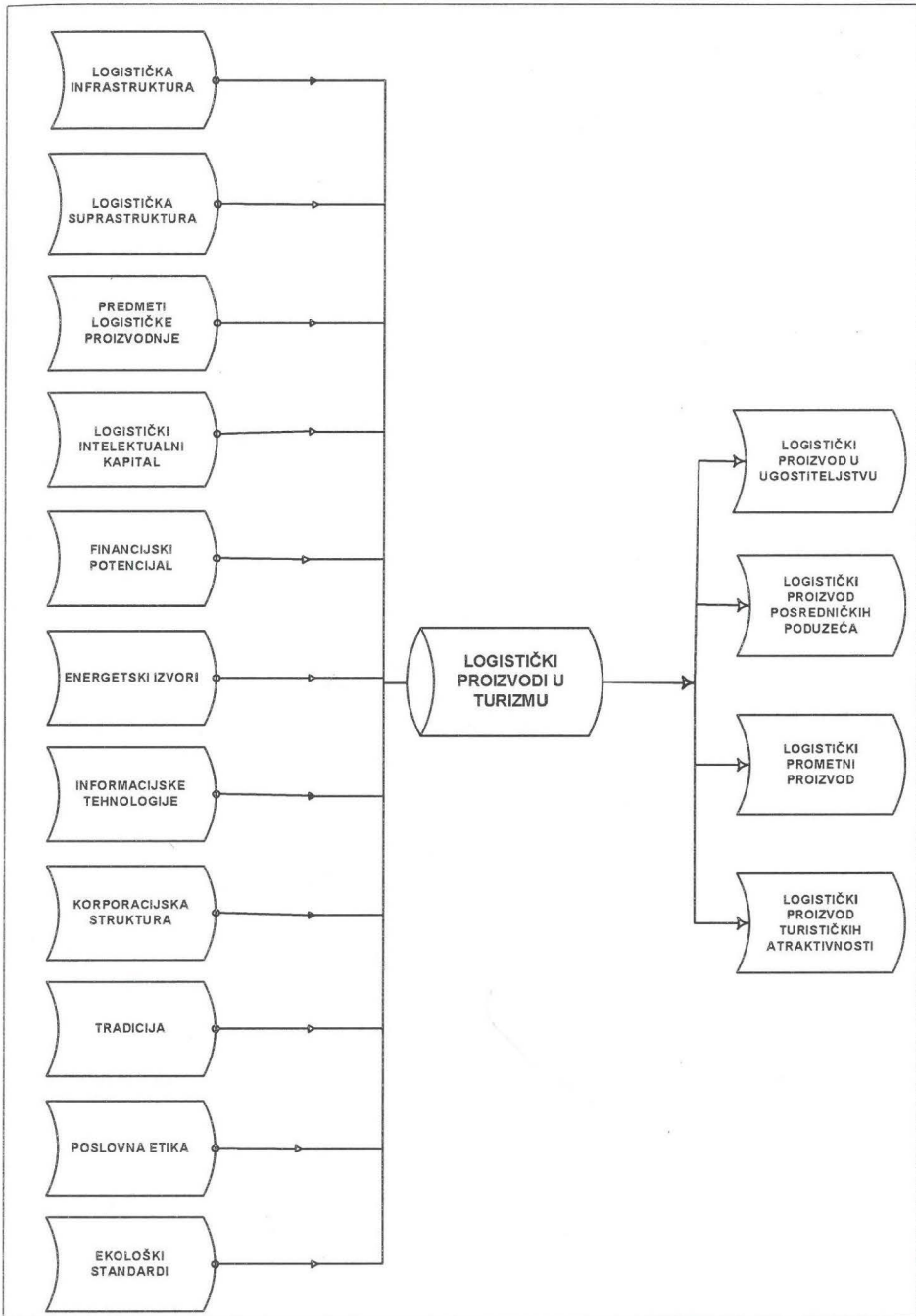
**Logistički proizvodi posredničkih poduzeća** nematerijalnog su karaktera, baziraju se na informacijskim tokovima, ograničene su uporabne vrijednosti (zbog turističke destinacije, sezonalnosti), potrebno je znanje, kreativnost i vještina, a o učinkovitosti logističko distribucijskih lanaca ovisi uspješnost promocije i prodaje.

**Logistički prometni proizvodi** jesu u osnovi promjena mjesta od emitivnog tržišta do destinacije, po destinaciji, radi upoznavanja atrakcija destinacije, te radi snabdijevanja poslovnih sustava, turista i domicilnog stanovništva. Nematerijalnog su karaktera i vrlo složeni.

**Logistički proizvodi turističkih atraktivnosti** također su nematerijalni, s naglašenom ulogom ljudskog potencijala – znanja i kreativnosti. Vrlo su složeni jer obuhvaćaju prezentiranje atrakcije posjetiteljima, prihvat i mirovanje prometnih sredstava posjetitelja, jednostavne usluge hrane i pića, prodaju suvenira i ostale jednostavne trgovinske usluge specifičnih proizvoda, te sanitarne čvorove.

- Temeljne značajke logistike

## Grafički prikaz 6: Logistički proizvodi u turizmu



Izvor: Istraživanje autorice



- Temeljne značajke logistike

#### 2.6.4. Turistička usluga kao logistički proizvod

Trend ponude **složenoga turističkog proizvoda destinacije**, koji uz smještaj, hranu i piće obuhvaća turističke atraktivnosti, prometne usluge i eventualno usluge posredovanja u turizmu, a sve zajedno povezano u homogenu cjelinu rezultirao je na teorijskoj razini spoznajom da je opravdano razmatrati turistički proizvoda u cjelini a ne zasebno pojedine turističke usluge.

Turistički proizvod kao sveukupnost ponude destinacije koja korespondira sa zahtjevima turističkoga tržišta, zaista opravdava pridjev logistički. Naime u uvjetima sve zaoštrenije konkurencije između turističkih destinacija, pod utjecajem globalizacije i stalno rastućeg broja turista u svijetu koji traže nove oblike relaksacije, odmora i doživljaja, turistička ponuda stavlja naglasak na kvalitetu, zadovoljstvo turista ali i troškove proizvodnje turističkih usluga.

**Strategijsko promišljanje poslovnih sustava u turizmu koji imaju ulogu lidera na tržištu ponude turističkih usluga usmjereno je prema izgradnji partnerskih odnosa s kupcima, koji na dugoročnoj osnovi nastoje vezati turiste za svoj brend.**

**Logistika se pozicionira kao ona poslovna koncepcija koja nudi upravo dugoročnost, stabilnost te odnos cijene i kvalitete turističkoga proizvoda koja je i za turiste i za poslovne sustave optimalno rješenje.** U tom kontekstu logistička koncepcija u djelovanju poslovnih sustava nameće se kao imperativ, te je stoga moguće i potrebno razvijati **logistički turistički proizvod.**

- Temeljne značajke logistike

## PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (2)

---

1. Što je upravljanje materijalima?
2. Što je fizička distribucija?
3. Što je logistika kao znanost?
4. Što je logistika kao poslovna funkcija?
5. Što je logistika kao aktivnost?
6. Koji su osnovni ciljevi logistike?
7. Kako se ostvaruje savladavanje prostora i vremena u logistici?
8. Objasnite specifičnost logističkoga koncepta u turizmu?
9. Koji je bio primarni cilj logistike – razlog njenog uvođenja u gospodarstvo?
10. Nabrojite elemente logističkih funkcija (logističke aktivnosti)!
11. Što su logistička poduzeća?
12. Kada se prvi puta u povijesti javlja logistika i zašto?
13. Što je makrologistika?
14. Što je mikrologistika?
15. Što je poslovna logistika?
16. Navedite logističke funkcije u poduzeću!
17. Što je logistika nabave?
18. Što je logistika proizvodnje?
19. Što je logistika prodaje?
20. Što je globalna logistika i zbog čega se ističe taj koncept?
21. Nabrojite dominantne trendove razvoja logistike?
22. Kako suvremena znanost definira ciljeve logistike?



## • Temeljne značajke logistike

23. Što je integralna logistika?
24. Objasnite što je logistički proizvod?
25. Koje su značajke logističkoga proizvoda?
26. Nabrojite elemente proizvodnje logističkih proizvoda!
27. Objasnite pojam logističke infrastrukture u logističkom proizvodu!
28. Objasnite pojam logističke suprastrukture u logističkom proizvodu!
29. Što je predmet logističke proizvodnje u logističkom proizvodu?
30. Što je logistički intelektualni kapital u logističkom proizvodu?
31. Objasnite razlog informacijskih tehnologija u logističkom proizvodu!
32. Kakva je uloga financijskog potencijala u proizvodnji logističkoga proizvoda?
33. Uloga energetske izvora u proizvodnji logističkoga proizvoda!
34. Uloga korporacijske strukture u proizvodnji logističkoga proizvoda!
35. Uloga tradicije u proizvodnji logističkoga proizvoda!
36. Uloga poslovne etike u proizvodnji logističkoga proizvoda!
37. Kako ekološki standardi utječu na proizvodnju logističkih proizvoda?
38. Nabrojite logističke aktivnosti u opskrbnom lancu!
39. Nabrojite logističke proizvode u turizmu!
40. Značajke logističkih proizvoda u ugostiteljstvu!
41. Značajke logističkih proizvoda posredničkih poduzeća u turizmu!
42. Značajke logističkih prometnih proizvoda u turizmu!
43. Značajke logističkih proizvoda turističkih atraktivnosti!
44. Navedite razloge zbog kojih se turistička usluga treba promišljati kao logistički proizvod?

## **Poglavlje 3**

# **LOGISTIČKI PROCESI U LOGISTIČKIM SUSTAVIMA**

---

U ovom poglavlju obrađuje se:

- Pojam logističkoga sustava
  - Podsustavi logističkoga sustava
  - Pojam logističkoga procesa
  - Pojam logističkoga lanca
-

### 3. LOGISTIČKI PROCESI U LOGISTIČKIM SUSTAVIMA

Suvremeni dosezi znanosti o logistici baziraju se na sustavnom pristupu, koji je ne samo sveobuhvatan, kompleksan s naglašenim procesnim pristupom već i komplementaran interdisciplinarnoj i multidisciplinarnoj prirodi logistike. Stoga se u ovom poglavlju elaborira: **pojam logističkoga sustava, podsustavi logističkoga sustava, pojam logističkoga procesa i pojam logističkoga lanca.**

#### 3.1. POJAM LOGISTIČKOGA SUSTAVA

Potreba da se logistika definira i izučava kao sustav uočena je u hrvatskoj znanstvenoj misli relativno rano, odnosno u drugoj polovici 20. stoljeća kada se i počinje oblikovati kao znanstvena disciplina i postaje sastavnicom nastavnih programa većine ekonomskih a kasnije i prometnih fakulteta u državi. Sustavnim pristupom logistike nastojalo se obuhvatiti i naglasiti:

- **širinu i složenost pojave,**
- **potrebu za integracijom dijelova logistike kako bi se ostvario cilj.**

Prema prof. dr. Vilimu Ferišaku<sup>16</sup> «...logistički sustav sastoji se iz niza elemenata međusobno logično povezanih, koji na bilo koji način utječu na troškove transporta, uskladištenja i rukovanja proizvodima». Nabrajaju se i elementi logističkoga sustava a to su: transport, skladištenje, zalihe, distribucija, manipulacija, čovjek, informacijski sistem i integracija. Također se definira njihova funkcija.

Nekoliko godina kasnije isti autor ide korak dalje i u suradnji s prof. dr. Ladislavom Stihovićem<sup>17</sup> ističe da «...logistički sistem, konceptijski, započinje kod kupca, i prolazi stupnjeve: posrednici u prodaji, prodajno skladište, otprema, skladište gotovih proizvoda, proizvodnja, skladište dijelova za montažu, skladište predmeta rada, nabava i dobavljači. U

<sup>16</sup> Ferišak, V. i dr.: op.cit., str. 3.

<sup>17</sup> Ferišak V. i Stihović L.: Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989., str. 11.

- Logistički procesi u logističkim sustavima

skladu s tim tokom odvija se i tok informacija počevši od istraživanja tržišnih potreba, dok se tok fizičkih dobara odvija u suprotnom pravcu (od dobavljača preko nabave, proizvodnje i prodaje do kupca)».

U europskoj znanstvenoj misli sve je prisutnije zalaganje za sustavni pristup logistici. Logistika se temelji na sustavu što znači da svi elementi logistike trebaju djelovati u sastavu cjeline. Iskorak je to prema vrlo značajnom usklađivanju parcijalnih politika poslovnih funkcija poduzeća - odustajanje od maksimalističkih ciljeva pojedinih poslovnih funkcija (marketinga ili proizvodnje) ukoliko su ti ciljevi u suprotnosti sa ciljevima logistike poduzeća.<sup>18</sup>

Posebno se istražuju logistički centri i njihova lokacija, te utjecaj na optimalizaciju makrologističkoga sustava, i time posredno ukazuje na mrežnu strukturu logističkoga sustava na širem zemljopisnom području.<sup>19</sup>

«Logistički sustavi su sustavi prostorno – vremenske transformacije dobara, a procesi koji u njima teku su logistički procesi.»<sup>20</sup> Kao i kod prethodnih autora naglašava se važnost integracije između procesa kretanja i procesa mirovanja. No, dok se ranije logistikom obuhvaćalo pretežito tokove dobara i informacija, sada se logistički koncept proširuje i na tokove energije i ljudi. Ovo šire poimanje logistike na tragu je razvoja logističke znanosti u ostalim europskim državama. Prema toj tendenciji logistika nije vezana samo za proizvodnju i distribuciju dobara već i za proizvodnju usluga. Logistika nije ograničena samo na sektor gospodarstva, već je moguća i potrebna u društvenim djelatnostima (školstvo, obrazovanje, sport i drugo). S općom globalizacijom u gospodarstvu i u svim oblastima društvenoga i individualnoga djelovanja razvija se i pojam globalne logistike.

Za sustavno razmatranje logistike zalagao se i akademik Danilo Požar<sup>21</sup>. On ističe da «...predmet logističkoga razmatranja nisu samo put i nastanci materijala te s tim povezane informacije, nego i karakteristike (organizacija, kapacitet, oprema, sposobnost menadžera i radne snage, lokacija itd.) subjekata u tom lancu (dobavljači, špediteri, prijevoznici,

<sup>18</sup> Gattorna, J. i dr.: *Effective Logistics Management*, Logistics Information Management, 1991., vol. 4, no. 2, str. 3.

<sup>19</sup> *Study on the Location of Logistic Nodes*, ISTIEE, Trst, 1998., str. 38-39.

<sup>20</sup> Segetlija, Z. i Lamza-Maronić, M.: *Distribucija, Logistika, Informatika*, Ekonomski fakultet, Osijek, 2000., str. 86, a prema Pfohl, H., Ch.: *Logistiksysteme*, Springer Verlag, Berlin, 1985., str. 3.; Segetlija, Z.: *Uvod u poslovnu logistiku*, Ekonomski fakultet, Osijek, 2002., str. 22.; Šamanović, J.: *Logistički i distribucijski sustavi*, Ekonomski fakultet, Split, 1999., str. 15, a prema Pfohl, H., Ch.: *Logistiksysteme*, Springer Verlag, Berlin, 1990., str. 7-8.

<sup>21</sup> Akademik Danilo Požar je najzaslužniji za uvođenje logistike ne samo na matični Ekonomsko-poslovni fakultet u Mariboru već posredno i na hrvatske fakultete.

- Logistički procesi u logističkim sustavima

poduzeća, logistički centri, otprema skladišta, carina, posrednici, trgovci, itd.)». Smatra da logistički tokovi obuhvaćaju «...svladavanje prostora i vremena ljudi, materijala (u širem smislu sirovina, poluproizvoda, pomoćnih materijala, finalnih proizvoda, ambalaže itd.) i informacija od izvora do mjesta opredjeljenja».<sup>22</sup> Također smatra da je na logistiku najviše utjecao fenomen globalizacije.

Na tragu suvremenoga poimanja logistike i sustavnoga pristupa je i stav prof. dr. Ratka Zelenike – «...logistički sustavi postaju sve složeniji, podrazumijevajući efikasnu koordiniranost i organizaciju velikog broja logističkih fenomena, pri čemu se ruše barijere između različitih poslovnih funkcija unutar poslovnih pothvata te unutar i između različitih narodnih gospodarstava, odnosno logističkih sustava.»<sup>23</sup> Definirajući logistički sustav kao dinamički i stohastički posebno ističe najvažnije podsustave i njihovu funkciju, čime potvrđuje tezu o složenosti logističkoga sustava.

Dr. sc. Zdravko Zekić također smatra da suvremeno poimanje logistike obuhvaća sustavni pristup. Među brojnim definicijama odlučuje se za onu koja glasi: «Sustavi prostorno-vremenske transformacije dobara su logistički sustavi, pa se logistika bavi procesima premošćivanja prostora i vremena», a koja slijedi dostignuća logistike kao znanstvene discipline u njemačkoj znanosti.<sup>24</sup>

Aktualna istraživanja logistike u svjetskoj znanosti i dalje determinira sustavni pristup, te interdisciplinarnost i multidisciplinarnost. «Logistički procesi utječu na svako područje ljudske aktivnosti, na direktan ili indirektan način.» Zbog toga logistički sustav «...obuhvaća tokove dobara, usluga i informacija, u sektoru proizvodnje i usluga.»<sup>25</sup> Proizvodni sektor čine subjekti koji proizvode najrazličitije proizvode – «...od automobila, kompjutera, kozmetike do prehrambenih proizvoda». Subjekti uslužnoga sektora koji igraju posebnu ulogu u logističkom sustavu jesu: «...vladine organizacije, bolnice, banke, sveučilišta, trgovci na malo i trgovci na veliko.»<sup>26</sup> Ovakav način definiranja logističkoga sustava predstavlja osnovu za područno definiranje logistike – specifičnih logistika pojedinih područja čovjekove aktivnosti koje uz uvijek isti temeljni cilj teže ostvarenju posebnih parcijalnih ciljeva značajnih za svaku pojedinu aktivnost.

<sup>22</sup> Požar, D.: Logistički pristup rješavanju suvremenih prometnih problema, Zbornik radova «Promet i održivi razvitak», HZDP, Zagreb, I dio, 2000., str. 21.

<sup>23</sup> Zelenika, R. i Pupavac, D.: op.cit., str. 59, 64 i 65.

<sup>24</sup> Zekić: op.cit., str. 25, a prema Pfohl, H. Ch.: Logistiksysteme, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 5 Auflage, Springer, Berlin, 1996., str. 12.

<sup>25</sup> Stock, J.R. i Lambert, D.M.: Strategic Logistics Management, McGraw – Hill Irwin, Singapore, New York, Fourth Edition, 2001., str. 3.

<sup>26</sup> Ibidem, prema Smith, P.A. i dr.: Logistics in Service Industries, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1991., str. XVII.



- Logistički procesi u logističkim sustavima

Posljedica toga je i potreba uvođenja i definiranja logistike kao mreže koju čine aktivnosti optimizacije tokova materijala i informacija u logističkim lancima.<sup>27</sup> Usmjeravanje logističkih procesa prema unaprijed planiranim ciljevima osnova je na kojoj se temelji **upravljanje logistikom (upravljanje logističkim procesima)**.

Globalizacija proizvodnje, jačanje konkurencije na tržištu, integracijske tendencije u organizaciji i skraćenje vremena realizacije kupoprodajnoga ugovora<sup>28</sup> jesu dominantni trendovi u kojima se oblikuju logistički koncepti danas, a koji će i u budućnosti odrediti razvoj logistike. Može se zaključiti da će:

- Integracijski procesi u logističkom procesu od nabave preko proizvodnje do prodaje i dalje biti prisutni i sve izraženiji.
- Težnja za kvalitetnijom logističkom uslugom i proizvodom i što većim profitom proizvodnih subjekata poticati mrežnu strukturu, koja će bivati sve složenija i heterogenijega sastava.
- Upravljanje logističkim procesima bivati sve učinkovitije.
- Zbog prethodnih premisa, logističke pojave se i neće moći izučavati drugačije nego li sustavnim pristupom.

Imajući na umu ove tendencije i perspektive logistike, koje imaju realno uporište u aktualnim pojavama, **logistički sustavi jesu prostorno – vremenske promjene dobara, informacija, energije, ljudi, kapitala i znanja, koji pomoću mrežne organizacije usmjeravaju procese prema ostvarenju proizvoda visoke kvalitete i niskih troškova**. Oni postaju sve složeniji, pa je njihovo istraživanje skuplje i kompleksnije, no s obzirom na suvremene trendove u gospodarstvu i drugim područjima čovjekovih aktivnosti alternativa ne postoji, stoga će i u budućnosti biti potrebno sustavno promišljanje logističkih pojava, a od istraživača i stručnjaka očekivat će se raspolaganje sve većim obimom usko specijalističkih znanja.

### 3.2. PODSUSTAVI LOGISTIČKOGA SUSTAVA

Sa širenjem područja primjene logističkoga koncepta povećava se broj vrsta logističkih sustava. U europskoj i hrvatskoj znanosti o logistici uobičajena je podjela sustava prema područjima primjene i prema funkciji. No osim te podjele ne manje značajno je razlikovanje logističkih sustava

<sup>27</sup> Ibidem, str. 4.

<sup>28</sup> Christopher, M.: Logistics and Supply Chain Management, Strategies for Reducing Cost and Improving Service, Second Edition, Prentice Hall, London, 1998., str. 23.

- Logistički procesi u logističkim sustavima

prema stupnju složenosti, prema području djelovanja (gospodarstveni i negospodarstveni) i slično.

### 3.2.1. Područno razlikovanje logističkoga sustava

Za razlikovanje logističkih sustava znakovita je podjela prema obuhvatu područja na kojem se logistika primjenjuje. Iako ta podjela nije u cijelosti jednoznačna, svakako je najprihvatljivija za upoznavanje s brojnošću i raznovrsnošću logističkih sustava.

- **Megalogiški sustav**<sup>29</sup> je logistički sustav najširega prostornog obuhvata. On obuhvaća najveći broj logističkih aktivnosti i subjekata na velikom području (EU, SAD), a potenciran je globalizacijskim tendencijama u svjetskom i regionalnom gospodarstvu i ostalim područjima društva.
- **Makrologistički sustav**<sup>30</sup> je logistički sustav širokoga obuhvata čiji elementi jesu: poduzeća, njihova udruženja i ostale institucije koje sudjeluju u organizaciji i odvijanju robnoga prometa. Prostor za koji se veže ovaj sustav je širega obuhvata i može se odnositi na područje države.
- **Mikrologistički sustav**<sup>31</sup> je logistički sustav koji obuhvaća poduzeće, pa su njegovi elementi skladištenje, prijevoz, distribucija, nabava... budući da se radi o intraorganizacijskom sustavu njegove sastavnice su specijalističke logistike koje se oslanjaju na poslovne funkcije poduzeća – marketing logistika, kadrovska logistika, logistika nabave, logistika proizvodnje, informacijska logistika, pravna logistika, ekonomska logistika, razvojna logistika...<sup>32</sup>
- **Metalogiški sustav**<sup>33</sup> je logistički sustav je interorganizacijski sustav čiji su elementi proizvođači, veletrgovci, trgovci na malo, prijevoznici, otpremnici, osiguratelji, skladišna poduzeća, stivadorska poduzeća, agenti i slično – dakle sudionici u opskrbnom lancu od dobavljača do kupca.

<sup>29</sup> Prema Zelenika, R., Jakomin, L. i Lipičnik, M.: op.cit., str. 68.

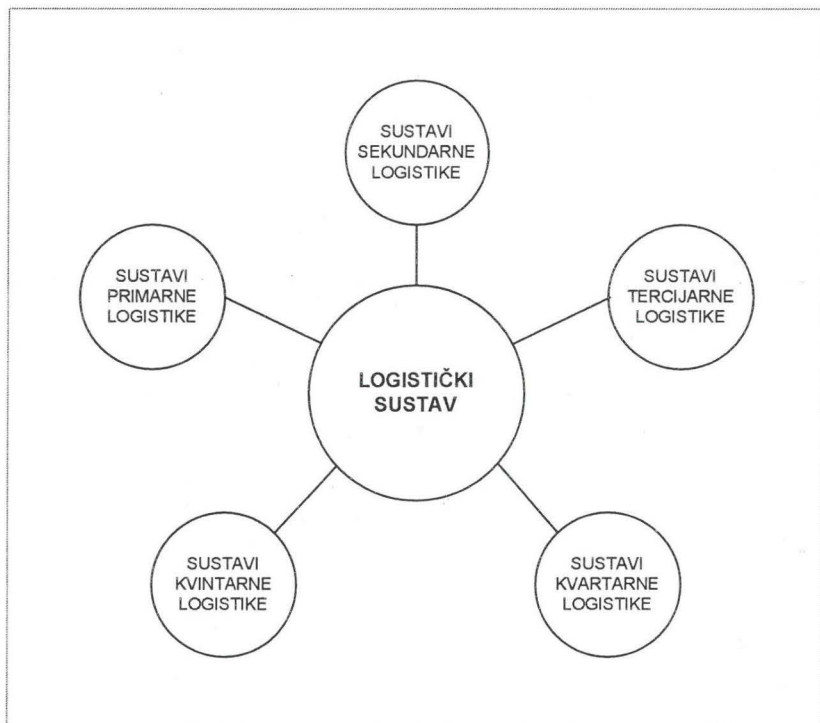
<sup>30</sup> Prema Ferišak, V. i dr.: op.cit., str. 249.

<sup>31</sup> Ibidem

<sup>32</sup> Zekić, Z.: op.cit., str. 29.

<sup>33</sup> Zelenika, R., Jakomin, L. i Lipičnik, M.: op.cit., Zekić, Z.: op.cit.

### Grafički prikaz 7: Logistički sustav sastavljen od podsustava sektorske logistike



Izvor: Istraživanje autorice

Tendenciju povezivanja poslovnih subjekata i funkcija u organizacijske cjeline koje imaju za cilj ostvariti kvalitetniji i jeftiniji proizvod nalazi odraza u distinkciji logističkoga sustava na:

- **Interorganizacijski sustav** – povezuje raznorodne sudionike u logističkim tokovima na određenom zemljopisnom području oblikujući mrežu posredstvom koje se postižu optimalni logistički učinci. (Vidi metalogistički sustav.)
- **Intraorganizacijski sustav** – obuhvaća logističke elemente unutar poduzeća čijim se povezivanjem na optimalan način postižu učinkovitost i profitabilnost u logističkim ciljevima. (Vidi mikrologistički sustav.)
- **Sustav integralne logistike** – obuhvaća elemente unutar i izvan poduzeća koji sudjeluju u konceptu opskrbnoga lanca.

- Logistički procesi u logističkim sustavima

Suvremeno poimanje logistike uzima u obzir sektorsku logistiku i pripadajuće logističke sustave. Prema tom kriteriju razlikuju se sustavi: primarne logistike, sekundarne logistike, tercijarne logistike, kvartarne i kvintarne logistike. Podsustavi ovih sustava jesu logistike djelatnosti koje čine pojedini sektor.

Logistički sektorski sustavi pokazuju da je logistički koncept moguć ne samo u okvirima gospodarstvenih djelatnosti koje su obuhvaćene primarnim, sekundarnim i tercijarnim sektorom, već i u negospodarstvenim djelatnostima koje predstavljaju društvenu nadgradnju. Te djelatnosti obuhvaćene kvartarnim i kvintarnim sektorom, trebaju pružiti usluge vrhunske kvalitete, optimalizirajući sve elemente koji sudjeluju u njihovoj proizvodnji, a na dobrobit i u funkciji svih građana.

Izučavanje sustava sektorske logistike, stavlja u ravnopravan položaj proizvodnju materijalnih proizvoda i usluga. Za teorijsko oblikovanje sektorskih logistika i razvoj znanstvene misli, te za primjenu u konkretnim situacijama, značajno je spomenuti i specijalističke logističke sustave koji se jednako odnose na sve sektorske logističke sustave. U grupi specijalističkih logistika najznačajnija je logistika održivoga razvoja, koja sve više poprima oblik **logističkoga podsustava održivoga razvoja**.

Sa spoznajom da je prirodna ravnoteža narušena nepažljivom čovjekovom gospodarstvenom i ostalom aktivnošću, mnoge djelatnosti počinju investirati u zaštitne mjere. Njihovi poslovni ciljevi nisu više vezani isključivo za ostvarenje najvećega profita, već se svjesno ili pod utjecajem pravnih propisa, on umanjuje za ulaganje u zaštitu okoliša. Suvremena velika tržišno orijentirana poduzeća marketinško-promotivnim kampanjama svojom poslovnom prednošću u odnosu na konkurente ističu financijska izdvajanja za zaštitu okoliša, svjesni osjetljivosti javnoga mnijenja na tu pojavu.

*Primjer:* Jedna velika američka kompanija za kružna putovanja, koja je bila uzrokom velikog onečišćenja mora i pomora riba, naredne je godine ulaganje u zaštitu mora pretvorila u promotivni lajtmotiv, a njeni brodovi od tada su na trupu imali nacrtani ribu!

Logistički sustavi održivoga razvoja odnose se prvenstveno na subjekte čiji je cilj primjenom različitih mjera i aktivnosti zaštititi okoliš. Budući da većina aktivnosti ne može biti profitabilna (izuzetak je prerada otpada), potrebno je optimalno povezati sve elemente sustava radi minimiziranja troškova. Principi zaštite okoliša trebaju biti sastavnica svih ostalih logističkih sustava, trebaju biti ugrađeni u sve elemente i procese sustava.

- Logistički procesi u logističkim sustavima

(Upotreba sirovina iz obnovljivih izvora, recikliranje ambalaže, zbrinjavanje viškova sirovina, upotreba ekoloških sirovina i ambalaže...)

Učinkovito postizanje logističkih ciljeva razlogom je definiranja i razvoja još nekih specijalističkih logističkih sustava. Većina znanstvenika i stručnjaka slaže se da je jedna od najznačajnijih zadaća logistike u gospodarstvu zadovoljstvo kupaca.<sup>34</sup> Iz tog cilja proizašla je servisna logistika – **servisni logistički podsustav** koji obuhvaća aktivnosti usmjerene prema oblikovanju tržišne ponude koja će rezultirati optimalnim odnosom između kvalitete i cijene proizvoda.

U punom jeku informacijske revolucije, koja zahvaljujući dinamičnom razvoju tehničko-tehnoloških sustava čini se da nema granica, informacija je postala temeljnim čimbenikom, koji omogućava dostizanje minimalne tržišne prednosti u vrlo kratkom vremenskom periodu. Tržišna borba koja traje neprekidno oslanja se prvenstveno na raspolaganje informacijama koje će omogućiti proizvodnju proizvoda koji će na optimalan način povezati kvalitetu i cijenu. Mogući su samostalni **logistički informacijski podsustavi**, koji su u funkciji ostalih logističkih sustava. Oni imaju nezamjenjivu ulogu u organiziranju složenih i skupih istraživanja.

Budući da je optimalizacija tokova informacija jedan od temeljnih ciljeva logističkoga sustava, informacijski sustav podsustav je logističkoga sustava. Njegova zadaća je uglavnom optimalizacija informacija unutar logističkoga sustava, te upravljanje informacijskim tokovima na način da budu u funkciji upravljanja cjelokupnim logističkim (opskrbnim) lancem.

**Logistički upravljački podsustav** obuhvaća optimalno povezivanje nositelja i aktivnosti za učinkovito upravljanje poslovnim sustavom. S porastom broja poduzeća i njihove veličine, povećava se broj sudionika u upravljačkoj funkciji pa je osim ciljeva potrebno usklađivati parcijalne ciljeve i međusobne odnose. Paralelno su tekli procesi uspostavljanja i razvoja upravljanja pojedinim elementima poslovnoga sustava (upravljanje kapitalom, znanjem, rizikom, kriznim stanjem, prodajom, proizvodnjom, nabavom, kvalitetom, obrtnim kapitalom). Logistički upravljački podsustav treba ostvariti osnovni cilj poslovanja poslovnoga sustava, ali treba povezati u jedinstvenu cjelinu sve upravljačke podsustave i elemente.

---

<sup>34</sup> Christopher, M.: op.cit., str. 5; Stock., J.R. i Lambert, D.M.: op.cit., str. 7.

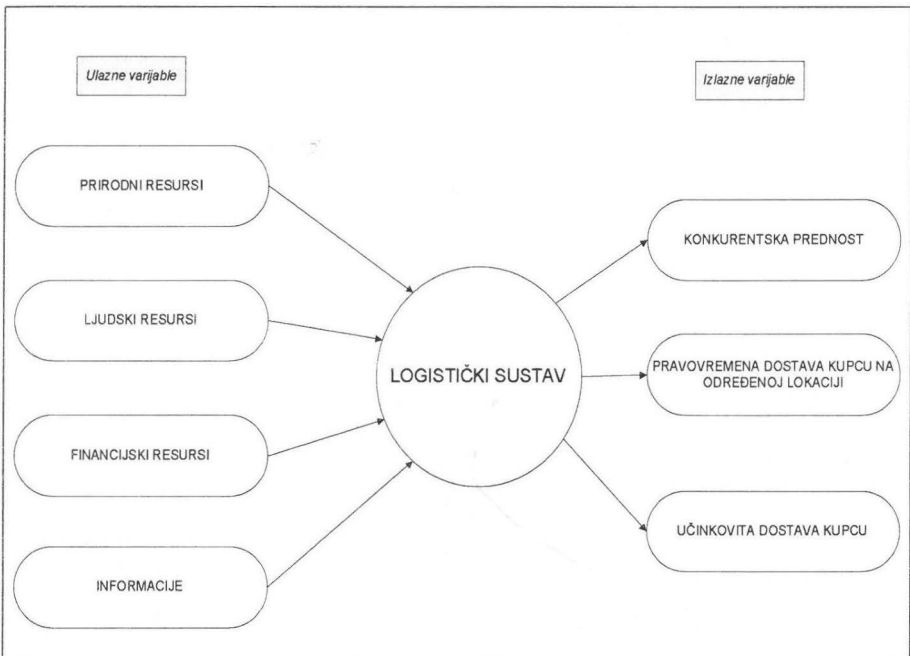
- Logistički procesi u logističkim sustavima

### 3.2.2. Funkcijsko razgraničenje logističkoga sustava

Većina autora zalaže se za funkcijsko definiranje logističkoga sustava. Ono obuhvaća aktivnosti – funkcije koje čine bitan sadržaj logističkoga sustava a to su: dostavljanje i obrada narudžbi, prijevoz, skladištenje, upravljanje zalihama i pakiranje dobara.<sup>35</sup> Proces koji se odvijaju u ovim podsustavima bitni su za ostvarenje logističkih ciljeva.

Funkcija skladištenja organizirana u poseban podsustav koji raspolaže odgovarajućom infrastrukturom i ljudskim resursima te organizacijom rada, prema nekim je autorima najznačajniji dio logističkoga sustava. Uloga skladišta i skladištenja je ublažavanje vremenske neravnomjernosti u tokovima dobara (sirovina, poluproizvoda i finalnih proizvoda) uzrokovane zastojsima u organizaciji tokova dobara i informacija od dobavljača do kupca.

#### Grafički prikaz 8: Ulazne i izlazne varijable logističkoga sustava



Izvor: Istraživanje autorice

<sup>35</sup> Šamanović, J.: op.cit., str. 18; Segetlija, Z. i Lamza- Maronić, M., op.cit., str. 88-89; Segetlija, Z.: op.cit., str. 25-27.

- Logistički procesi u logističkim sustavima

Skladišta, dakle omogućavaju «bezbolno» premošćenje vremenskih neravnomjernosti, pa je njihova funkcija u logističkim tokovima jedinstvena i nezamjenjiva, no to ima svoju cijenu u većim ukupnim troškovima logističkoga lanca.

U suvremenoj logistici prevladava sveobuhvatan pristup koji uzima u obzir i neke druge funkcije te usluge neophodne u ostvarenju logističkih ciljeva. Ulazne varijable logističkoga sustava (input) jesu:

- **prirodni resursi (zemlja, infrastruktura i oprema),**
- **ljudski resursi,**
- **financijski resursi i**
- **informacije.**

Izlazne varijable logističkoga sustava (output) jesu:

- **konkurentska prednost ostvarena marketinškom orijentacijom i učinkovitošću,**
- **dostava kupcu u pravo vrijeme i na pravom mjestu,**
- **učinkovita dostava do kupca.**

U logističkome sustavu na temelju planiranja ulaznih varijabli dolazi do njihovoga korištenja na kontrolirani način kako bi se iz sirovina, dijelova, poluproizvoda, materijala za pakiranje i ostaloga proizveli poluproizvodi za daljnju proizvodnju u drugome logističkome sustavu ili gotovi proizvodi za krajnjeg potrošača. Cjelokupan tok dobara i informacija može biti usmjeren na proizvodnju usluge, pa su ulazne i izlazne veličine nešto drugačije, a također je i uloga logističkih funkcija prilagođena krajnjem cilju logističkoga sustava.

### 3.2.3. Struktura logističkoga sustava

**Struktura sustava** je relativno nepromjenjivi dio sustava – skup elemenata s međudnosima i unutaršnjim odnosima u svakom od njih, koji u određenom vremenskom razdoblju ima nepromjenjivi karakter. Struktura sustava je onaj dio sustava koji garantira opstojnost i determinira osnovne značajke po kojima se ta pojava razlikuje od ostalih pojava u neposrednom okruženju. Relativnu nepromjenjivost treba shvatiti u smislu prilagođavanja dugoročnim promjenama i utjecajima iz okruženja. Bitne promjene u strukturi sustava kao reakcija sustava na najmanje poticaje iz okruženja nisu značajka stabilnih sustava, već onih nestabilnih koji počivaju na improvizaciji i nemaju dugoročni karakter.

- Logistički procesi u logističkim sustavima

Logistički sustavi su vrlo složeni, dinamični i stohastički sustavi, u kojima čovjek ima značajnu ulogu. Struktura sustava ima hijerarhijsku organizaciju. To znači da su elementi koji se nalaze na nižoj hijerarhijskoj razini pretpostavka za funkcioniranje onih na višoj hijerarhijskoj razini. Taj dio strukture sustava naziva se i **vertikalna (okomita) struktura** sustava. Elementi koji se nalaze na istoj razini i ravnopravni su u funkcioniranju sustava nazivaju se **horizontalna (vodoravna) struktura** sustava. Za gospodarstvene sustave a takva je većina logističkih sustava, odnosno svi oni sustavi koji teže zadovoljstvu kupca uz maksimalan profit, raspolažu teorijski identičnom vertikalnom strukturom.

Vertikalnu strukturu gospodarstvenih logističkih sustava sačinjavaju od najniže prema najvišoj razini ovi elementi:

- **tehnički**
- **tehnološki**
- **organizacijski**
- **ekonomski**
- **pravni.**

**Primjer vertikalne strukture skladišnoga podsustava** – Skladišni podsustav dio je većeg sustava u okviru nabave, proizvodnje ili prodaje. Provedba određene politike zaliha predstavlja garanciju da će na skladištu neprekidno biti ona minimalna zaliha materijala, poluproizvoda ili finalnih proizvoda koja će omogućiti nesmetano snabdijevanje logističkih funkcija ili kupaca.

Najnižu, tehničku razinu podsustava čine elementi tehničke prirode – građevinski objekt skladišta s pristupnim prometnicama, manipulativna sredstva i sredstva unutarnjeg prijevoza, uređaji za provjetravanje i gašenje požara, sustav kompjutorskoga praćenja skladišnoga poslovanja i ostala oprema. Tehnološka razina obuhvaća radne (tehnološke) procese između elemenata sustava. To su procesi: uskladištenja, iskladištenja, provjere količine, pakiranje, signiranje, slaganje na predviđeno mjesto, prijenos informacije o prijemu materijala (primjerice) nabavnoj službi, prijenos informacije o iskladištenju (primjerice) prodajnoj službi, tiskanje odgovarajućih dokumenata koji prate skladišno poslovanje (potvrda o uskladištenju, međuskladišnica, potvrda o iskladištenju), obračun skladišnine, naplata skladišnine i slično.

Organizacijsku razinu sačinjavaju elementi organizacijske strukture – organizacijski oblik kojim je skladište obuhvaćeno u okviru širega oblika organizacije, unutarnji raspored organizacijskih elemenata koji čine skladište. To se prvenstveno odnosi na zaposlenike i načine njihova



- Logistički procesi u logističkim sustavima

*povezivanja preko radnih zadataka, na njihove međusobne odnose te odnose između zaposlenika i sredstava za rad.*

*Ekonomsku razinu sačinjavaju elementi na kojima se zasniva financijsko poslovanje – tokovi troškova i prihoda unutar skladišta te između skladišta i okruženja. Pravnu razinu čine propisi kojima se regulira oblik i vrsta organizacije, uvjeti privređivanja, unutarnji odnosi, odnosi s okruženjem, te specifičnosti koje prate poslovanje skladišta.*

Većina logističkih sustava ima mrežnu strukturu. S obzirom na postojanje ili nepostojanje mrežne strukture logistički sustavi se dijele na:<sup>36</sup>

- **jednostupnjevne,**
- **višestupnjevne i**
- **kombinirane.**

Logistički sustav jednostupnjevne strukture odlikuje se vrlo jednostavnom strukturom koja podrazumijeva direktan i neprekinuti tok od početne do završne točke.

Višestupnjevnu strukturu posjeduju oni sustavi kod kojih u jednoj točki dolazi do prekida toka dobara, da bi uslijedilo sabiranje ili distribucija dobara. U mikrologističkim sustavima takav prekid događa se unutar poduzeća najčešće motiviran organizacijom unutarnjih logističkih tokova u logističkim funkcijama. U makrologističkim sustavima ulogu sabiranja i distribucije obavljaju sabirno-distribucijski centri. To su veliki skladišni kompleksi koji obavljajući ove funkcije, omogućavaju dostavu dobara kupcima u vrijeme i na način kako to njima najbolje odgovara.

Logistički sustavi s kombiniranom strukturom kombiniraju direktni i indirektni tok dobara od početne do završne točke ovisno o potrebama kupca.

### **3.3. POJAM LOGISTIČKOGA PROCESA**

Većina sustava odlikuje se dinamičnošću – promjene stanja konstanta su u ponašanju takovih sustava. Prelasci iz stanja u stanje, odnosno neprekidne promjene ukazuju na postojanje procesa u sustavu. Već je prethodno istaknuto da su logistički sustavi između ostaloga dinamički sustavi, jer je vremensko-prostorna transformacija cilj postojanja i funkcija ovih sustava.

<sup>36</sup> Šamanović, J.: op.cit., str. 15-16; Segetlija, Z. i Lamza-Maronić, M.: op.cit., str. 87-88.

- Logistički procesi u logističkim sustavima

### 3.3.1. Značajke logističkih procesa

U elementima te između elemenata sustava odvijaju se brojni procesi, koji se u određenom obliku i dinamici nastavljaju i u okruženje. Kao «infrastrukturu» oni koriste veze sustava, koje mogu biti interne i eksterne.<sup>37</sup> Veze imaju statički karakter i predstavljaju kanale kojima teku materijali, poluproizvodi, finalni proizvodi, informacije, ljudi, otpad, viškovi sirovina i slično. Na tim relacijama već postoje određeni objekti, uređaji i oprema koje nije potrebno uvijek iznova nabavljati, pa se tokovi mogu odvijati brzo i učinkovito.

Veći broj kanala koji se u određenim točkama susreću sačinjavaju mrežu,<sup>38</sup> koja je pravcem pružanja kanala, mjestima njihova susretanja i propusnom moći kanala prilagođena dinamici i jačini logističkih tokova. Tokovi ne moraju nužno teći neprekinuto, uvijek jednakom brzinom i bez zastoja. Štoviše, zastoji su vrlo česta pojava, a uzrokovani su: neskladom između kapaciteta pojedinih prijevoznih sredstava posebice prilikom prelaska s jedne prometne grane na drugu, nemogućnošću da se trenutačno stavi na raspolaganje odgovarajuće prijevozno sredstvo radi prijevoza, obavljanjem carinskih formalnosti tijekom prelaska državne granice, neraspolaganjem odgovarajućih informacija u pravo vrijeme i slično. Zastoji se u pravilu događaju u točkama susreta kanala a to su: teretni terminali (luke, pristaništa, željezničke stanice, zračne luke...), putnički terminali, sabirno-distribucijski centri, skladišni kompleksi i slično, iako su mogući i na bilo kojoj lokaciji na kanalu.

Logistički procesi su to brojniji što je logistički sustav složeniji. Prilikom izučavanja takvoga sustava određena simplifikacija je neophodna. Njome se izdvajaju bitni logistički procesi kojima se ostvaruju ciljevi logističkoga sustava, a sporedni procesi se zanemaruju. Prema nekim izvorima bitni logistički procesi jesu:<sup>39</sup>

- transport, pregrupiranje i skladištenje koji se odnose na tokove dobara,
- pakiranje i signiranje koji pomažu prethodno spomenutim tokovima,
- dostavljanje i obrada naloga, koji se odnose na tokove informacija.

Tokovi dobara koji su neophodni za realizaciju ciljeva logističkoga sustava, ali i tokovi informacija koji se «...razmjenjuju prije, za vrijeme i nakon završenog tijeka proizvoda» jer ga «...izazivaju, prate i objašnjavaju,

<sup>37</sup> Ferišak, V.: Organizacija materijalnoga poslovanja, Informator, Zagreb, 1995., str. 8.

<sup>38</sup> Šamanović, J.: op.cit., str. 15.

<sup>39</sup> Segetlija, Z. i Lamza-Maronić, M.: op.cit., str. 88.

- Logistički procesi u logističkim sustavima

kontroliraju i slijede, te potvrđuju ili ukazuju na odstupanja» jesu logistički procesi.<sup>40</sup> Slijedom ovakvoga razlikovanja logističkih procesa pojedini autori su skloni logistički sustav dijeliti u logistički informacijski sustav i fizički logistički sustav.

Mrežom kanala kojom se kreću tokovi dobara i informacija mogu se kretati ljudi, energija i svi ostali tokovi koji su predmetom optimalizacije logističkih sustava.<sup>41</sup> Oni jednako kao i prethodno spomenuti tokovi jesu logistički tokovi i predstavljaju promjenjivu veličinu s obzirom na intenzitet, količinu i ravnomjernost.

U novije vrijeme sve se učestalije logistika poistovjećuje s procesima koji su za nju karakteristični. Na tom tragu je i shvaćanje logistike «...kao procesa stratejskoga upravljanja nabavom, prijenosom i skladištenjem zaliha materijala, dijelova i finalnih proizvoda (i odgovarajućih informacijskih tokova) kroz organizaciju i marketinške kanale na način da sadašnja i buduća profitabilnost budu maksimalizirane posredstvom minimalnih troškova izvršenih ugovora.<sup>42</sup>

**Stavljanje znaka jednakosti između logistike i logističkih procesa izuzetno je značajno jer vodi ka poistovjećivanju upravljanja logističkim procesima s upravljanjem logistikom.**

Jedna je od bitnih odrednica suvremenih razvojnih trendova logistike obuhvat sve većeg broja različitih predmeta prijenosa procesima. Dok je u prvim počecima logistika obuhvaćala tokove dobara i informacija, s vremenom se proširila na tokove ljudi i energije, danas se većina autora slaže da su u logističkim procesima predmetom prijenosa i kapital i znanje. To je u skladu sa sve raširenijom primjenom logistike u svim sektorima gospodarstvene i društvene aktivnosti, no bitno usložnjava izučavanje logističkih fenomena, sistematizaciju znanstvenih i stručnih spoznaja i definiranje zakonitosti.

### **3.3.2. Upravljanje logističkim procesom kao upravljanje logistikom**

Upravljanje logistikom postaje izuzetno značajno od trenutka kada je prevladala spoznaja da jedino primjena logističkih principa u organizaciji procesa proizvodnje materijalnoga ili nematerijalnoga proizvoda u

<sup>40</sup> Segetlija, Z.: op.cit., str. 25.

<sup>41</sup> Šamanović, J.: op.cit., str. 15.

<sup>42</sup> Christopher, M.: op.cit., str. 4.

- Logistički procesi u logističkim sustavima

najširem smislu može rezultirati: smanjenjem troškova, povećanjem kvalitete proizvoda i zaštitom okoliša. U uvjetima udruživanja poduzeća u veće organizacijske cjeline u neprekidnoj potrazi za sniženjem troškova, postaje sve teže pronaći tržišnu nišu koja će omogućiti opstanak poduzeća. Ona sama po sebi nije dovoljna ukoliko ponuđeni proizvod nije kvalitetniji i jeftiniji od konkurentskoga.

Da bi se takav poslovni cilj ostvario potrebno je pomno istražiti tržišne potrebe, planirati svaku aktivnost u realizaciji proizvodnje, kreirati optimalni model promocije i distribucije kako bi rasipanje sredstava bilo svedeno na najmanju moguću mjeru. Takvo poduzeće nije izuzeto iz potrebe neprekidnoga prilagođavanja promjenama na tržištu, pa upravljačke aktivnosti treba karakterizirati kreativnost i spremnost za brzo reagiranje na poticaje iz okruženja.

**Upravljanje** se može definirati s obzirom na različite aspekte – tehnički, pravni, sociološki, psihološki, ekonomski, financijski ili neki drugi pa otuda i mnogo različitih definicija. Većina tih definicija uz organizacijsko-tehnološki obuhvaća i društveno-ekonomsko određenje upravljanja.<sup>43</sup> U tom kontekstu upravljanje ima svoje uporište u vlasništvu nad kapitalom poduzeća, pa će s povećanjem broja zaposlenih i većom složenošću organizacije poduzeća vlasnik izvršenje radnih zadataka prenijeti na zaposlenike, dok će funkciju upravljanja uvijek zadržati za sebe.

Osim navedenih razloga za delegiranje izvršenja radnih zadataka na druge zaposlenike, vlasnik poduzeća ne mora nužno biti osoba s dostatnim znanjem i iskustvom u poslovanju, pa i zbog toga može ocijeniti da će netko drugi voditi poslovanje poduzeća bolje od njega. Ta osoba je **menadžer** a vlasnik mu povjerava funkciju **menadžmenta** – niz aktivnosti usmjerenih na postizanje unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnostima drugih ljudi.<sup>44</sup>

Menadžment se uglavnom veže uz poslovanje poduzeća i sve aktivnosti kojima se ostvaruju ciljevi poslovne politike i pojedinih podpolitika poduzeća, dok se upravljanje shvaća u mnogo širem smislu u odnosu na poduzeće (obuhvaća i menadžment i izvršenje), a također se odnosi na brojne pojave koje su izvan područja izučavanja ekonomskih i organizacijskih znanosti.

<sup>43</sup> Sikavica, P. i Novak, M.: Poslovna organizacija, 3. izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 373-374.

<sup>44</sup> Ibidem, str. 381-384.

- Logistički procesi u logističkim sustavima

Budući da je sustavni pristup koji se bavi istraživanjem procesa kao bitnom odrednicom sustava primjenjiv na brojne i različite pojave iz čovjekova okruženja opravdano je koristiti pojam **upravljanje procesom**. Kako se logistika ne veže samo za poduzeće već ima i mnogo širi obuhvat koji je potenciran aktualnim globalizacijskim procesima također je opravdano koristiti pojam **upravljanje logističkim procesima**.

**Upravljanje procesom znači smišljeno usmjeravati neki proces prema planiranom cilju.** Ono što se danas nameće kao nužna pretpostavka za učinkovito upravljanje procesom je raspolaganje informacijama, tehnologijom i znanjem. Pri tome će u poduzeću logistički procesi uvijek težiti postizanju učinkovitoga poslovanja ovisno o osnovnim ciljevima poslovanja poduzeća. Izvan poduzeća logistički procesi biti će usmjereni prema bitno drugačijim ciljevima koji ne moraju nužno u prvom planu imati iskazan neki od ekonomskih principa, iako ostvarenje tih ciljeva može bitno pridonijeti učinkovitom poslovanju poduzeća na području koje je obuhvaćeno planiranjem logističkih procesa.

### 3.3.3. Logistički procesi i organizacija poduzeća

Već je prethodno istaknuta bliskost pojmova sustav i organizacija, iz čega proizlazi i praksa da se upravljanje sustavom definira i realizira posredstvom upravljanja organizacijom. Tehničko-tehnološki napredak, posebice u informatičkom i komunikacijskom području imao je odraza i na **organizaciju poslovanja**. To se ogleda u: učestalim i manje formalnim kontaktima menadžera i izvršitelja, organizaciji s manje organizacijskih razina i elastičnosti u povezivanju organizacijskih elemenata uz decentralizirano donošenje odluka.<sup>45</sup> Ove tendencije u razvoju organizacije opisane su u najnovijim teorijama organizacije.

Težeći zadovoljavanju tržišnih potreba i to u svakom pojedinačnom poslu, napuštaju se kruti organizacijsku oblici u kojima su struktura, kanali komuniciranja i rukovođenja bili unaprijed definirani, kako se izvan toga ništa ne bi događalo u poduzeću. Elementi organizacije i zaposlenici okupljaju se oko konkretnoga zadatka kojeg trebaju izvršiti, prema kriteriju najkvalitetnijeg proizvoda uz najniže troškova. Dakle, na poticaj menadžera formira se tim koji intenzivno komunicira i koristi sve raspoložive resurse poduzeća i iz okruženja u **vođenju poslovnoga procesa** koji treba rezultirati visokokvalitetnim proizvodom i

<sup>45</sup> Ibidem, str. 61.

- Logistički procesi u logističkim sustavima

zadovoljstvom kupca. Proces predstavlja skup aktivnosti izvršenjem kojih se angažiranjem ljudi, metoda i sredstava ostvaruje transformacija input-a u output kako bi se zadovoljile potrebe kupaca.<sup>46</sup>

#### Poslovni procesi se dijele na:<sup>47</sup>

- **središnje procese,**
- **procese potpore i**
- **menadžment procese.**

Središnjim ili glavnim procesima se proizvodi proizvod kojim se zadovoljava potreba kupca, procesima potpore ili sporednim procesima se omogućava nesmetano odvijanje glavnih procesa a prvenstveno se odnose na prostor poduzeća. Menadžment procesima se osigurava tijekom prethodne dvije grupa procesa na određeni način kako bi se postigao planirani cilj poslovanja.

### 3.4. POJAM LOGISTIČKOGA LANCA

Prethodno je istaknuto da suvremeni logistički koncept ima za cilj zadovoljstvo kupca ili korisnika ostvareno smanjenjem ukupnih troškova uz standardnu kvalitetu. Smanjenje troškova postiže se organizacijom logističkih tokova koja zastoje, čekanja, oštećenje i gubitke nastoji svesti na najmanju moguću mjeru. Tome vodi organizacija logističkoga procesa po principu lanca. Pojam lanca u najširem smislu asocira na karike koje su jednake (vrijednosti i uloge), međusobno su tijesno povezane i čine jednu neprekinutu funkcionalnu cjelinu. Stoga je **logistički lanac takav logistički proces koji se odlikuje dobrom povezanošću svih dijelova radi brzog i učinkovitog tijeka predmeta prijenosa.**

Ostvarenje logističkih ciljeva pretpostavlja dobru organizaciju logističkoga procesa, stoga je logistički lanac danas, u vrijeme intenzivnog istraživanja i primjene koncepta upravljanja opskrbnim lancem, više teorijska nego praktična paradigma, koja međutim ima svoju vrijednost upravo u naglašenom organizacijskom aspektu.

<sup>46</sup> Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 269.

<sup>47</sup> Ibidem, str. 56.

### **PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (3)**

---

1. Što se nastoji obuhvatiti sustavnim pristupom logistici?
2. Što je logistički sustav?
3. Što je megalogistički sustav?
4. Što je makrologistički sustav?
5. Što je mikrologistički sustav?
6. Što je metalogistički sustav?
7. Što je interorganizacijski sustav?
8. Što je intraorganizacijski sustav?
9. Objasnite pojam sustav integralne logistike!
10. Koji sustavi čine logistički sustav sektorske logistike?
11. Zbog čega se sve više koristi pojam logistički podsustav održivoga razvoja?
12. Koje su sastavnice servisnoga logističkog podsustava?
13. Što je logistički informacijski podsustav?
14. Objasnite što je logistički upravljački podsustav!
15. Nabrojite ulazne varijable logističkoga sustava!
16. Koje su izlazne varijable logističkoga sustava?
17. Objasnite što čini strukturu sustava!
18. Što sačinjava vertikalnu strukturu sustava?
19. Što je horizontalna struktura sustava?
20. Nabrojite elemente vertikalne strukture gospodarstvenoga sustava!
21. Kako se razlikuju logistički sustavi s obzirom na mrežnu strukturu?
22. Obrazložite strukturu jednostupnjevnoga logističkog sustava!

- Logistički procesi u logističkim sustavima

23. Koje su značajke višestupnjevna logističkog sustava?
24. Što je logistički proces?
25. Koji se logistički procesi smatraju bitnima za funkciju sustava?
26. S čime se poistovjećuju logistički procesi i zbog čega je to važno?
27. Objasnite što znači upravljati logističkim procesom!
28. S obzirom na koje aspekte se može definirati upravljanje procesom?
29. Na što se u praksi svodi upravljanje sustavom i zašto?
30. Na koji način upravljanje logističkim procesima utječe na organizaciju poslovanja?
31. Koje su značajke organizacije poslovanja temeljene na vođenju poslovnoga procesa?
32. Kako se dijele poslovni procesi u poduzeću?
33. Što je logistički lanac?
34. Elaborirajte razliku između logističkoga lanca i procesa!





## **Poglavlje 4**

# **LOGISTIKA U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI**

---

U ovom poglavlju obrađuje se:

- Pojam logistike u turizmu
  - Ciljevi logistike u turizmu
  - Logistika u turizmu – element tercijarno-logističkog sustava
  - Turističko-logistički sustav
  - Logistika u turizmu – logistika usluga
  - Logistika događaja
-



## 4. LOGISTIKA U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI

**U** turizmu logistiku treba promišljati u najširem smislu. Logistika bi trebala planirati i organizirati tokove materijala, roba, informacija, energije, ljudi, znanja i kapitala kako bi svi poslovni subjekti, koji u tome sudjeluju, profitabilno poslovali, a posjetitelji turističke destinacije uživali u kvalitetnom turističkom proizvodu. U ovom poglavlju posebna se pozornost posvećuje: **pojmu i ciljevima logistike u turizmu, logistici u turizmu kao elementu tercijarnoga logističkog sustava, turističko-logističkom sustavu i njegovim podsustavima, logistici u turizmu kao logistici usluga, te logistici događaja.**

### 4.1. POJAM LOGISTIKE U TURIZMU

Znanstveno promišljanje i praktična primjena logistike u turizmu postala je moguća kada je prevladala spoznaja da primjena logističkih načela izvan tokova dobara i informacija, te izvan gospodarstva, može rezultirati vrlo povoljnim učincima koji se ogledaju u kvalitetnijem i jeftinijem proizvodu i usluzi. U svom primarnom obliku logistika je bila primjenjiva na ugostiteljska poduzeća u čijim poslovnim procesima proizvodnje ugostiteljske usluge tokovi dobara su od primarne važnosti.

No kada se znanstveno poimanje logistike proširuje i na tokove ljudi, a kasnije i tokove znanja i kapitala, stvorene su pretpostavke za primjenu logistike na sve turističke aktivnosti, turistička poduzeća i destinaciju. U kojoj mjeri pojedina turistička poduzeća koriste prednosti logistike ovisi prvenstveno o uvjetima privređivanja i značajkama tržišnoga gospodarstva.

**Logistika u turizmu je prostorno-vremenska transformacija materijala, ljudi, informacija, energije, znanja, kapitala, otpada (i vode) s ciljem da se uz minimalne troškove ostvari kvalitetna turistička usluga.**

Značajke turizma, kao uslužne djelatnosti koja ima globalni karakter i pokazuje konstantnu ekspanziju broja korisnika i vrsta ponuđenih turističkih proizvoda upućuje na znatne mogućnosti povećanja učinkovitosti primjenom logističkih načela. No, isto tako treba naglasiti da

se pogodnosti logistike još uvijek nedovoljno koriste u turizmu, iako ima primjera kod kojih je logistika u turizmu dovedena gotovo do savršenstva.

*Primjer:* organizacija apsloventskih putovanja u grčke destinacije, koja uz standardnu uslugu prijevoza, ugostiteljskih usluga u destinaciji i izleta, obuhvaća gotovo 24-satnu animaciju različitim zabavnim programima te stalnu prisutnost osoba koje mogu pružiti neposrednu prvu pomoć, prisutnost pratitelja grupe te predstavnika turističke agencije koji djeluje u destinaciji. U organizaciji sudjeluju mahom mladi ljudi koji vrlo dobro znaju potrebe korisnika.

## 4.2. CILJEVI LOGISTIKE U TURIZMU

Suvremeni trendovi logistike, posebice integralna logistika ističu kupca ili korisnika kao centralnu «figuru prema čijim se željama i zahtjevima mjeri sve.»<sup>48</sup> Uspostavljanju opskrbnog lanca i bilo kakvom kontaktu s dobavljačima prethodi istraživanje tržišta korisnika, kako bi se prema njegovim zahtjevima osmislio proizvod. Tek nakon toga započinju konkretne poslovne aktivnosti na stvaranju proizvoda, promociji, prodaji i realizaciji prodaje.

Nakon što su logistički proizvodi proizvedeni i potrošeni provjerava se u kojoj mjeri su korisnici bili zadovoljni ponuđenim. Turistička poduzeća su već prije više desetaka godina, dakle, prije veće primjene logistike u gospodarstvu, došla do spoznaje da je upravo postavljanje korisnika turističke usluge u fokus istraživanja onaj put koji vodi zadovoljnom korisniku. No, usprkos tome prostora za primjenu logističkih principa u turizmu ima još vrlo mnogo jer osim navedenoga, koncepti upravljanja logističkim opskrbnim lancem u turističkim poduzećima nisu zaživjeli, niti turističke destinacije upravljaju tokovima na logistički način.

**Ciljevi logistike u turizmu jesu optimalizacija tokova dobara, ljudi, informacija, energije, znanja, kapitala, otpada (i vode) kako bi se proizvela turistička usluga na zadovoljstvo korisnika.**

Korisnik turističke usluge će biti zadovoljan turističkom uslugom koja ima prihvatljivu cijenu, odnosno ukoliko ima osjećaj da je «...dobio vrijednost za novac». Potrebno je naglasiti da eventualno inzistiranje na najnižoj cijeni turističke usluge nije nikada bio niti će biti relevantan cilj logistike u turizmu. Turističko je tržište vrlo dinamično i složeno od brojnih grupa korisnika koji gravitiraju različitim oblicima turizma (pojedini izvori govore

<sup>48</sup> Opširnije Bloomberg, D.J., LeMay, S. i Hanna, J.B.: op.cit., str. 46-61.

- Logistika u turističkoj industriji

čak o četrdesetak različitih oblika turizma). Usluga koju nudi pojedini oblik turizma predstavlja konglomerat brojnih elemenata od kojih je cijena samo jedan u nizu.

U turizmu se logistika može promišljati na dva načina:

- **s obzirom na prostorni obuhvat,**
- **s obzirom na model primjene u turističkim poduzećima.**

Logistika primijenjena na određeni prostor, primjerice teritorij turističke destinacije, omogućava optimalnu organizaciju svih tokova u destinaciji. Posebno je potrebno naglasiti optimalizaciju tokova posjetitelja – izletnika i turista, koja se postiže lokacijom objekata koji nude turističke usluge tamo gdje je to moguće i uspostavljanjem optimalnih kanala odnosno mreže kojom će teći tokovi ljudi na unaprijed planirani način. Cilj ovakvog pristupa jesu minimalni zastoji «šumovi» u kanalima, radi optimalnog utroška vremena od strane posjetitelja i izbjegavanja ponavljanog kretanja pojedinim kanalima što opterećuje kapacitet infrastrukture u destinaciji, povećava troškove i smanjuje zadovoljstvo korisnika.

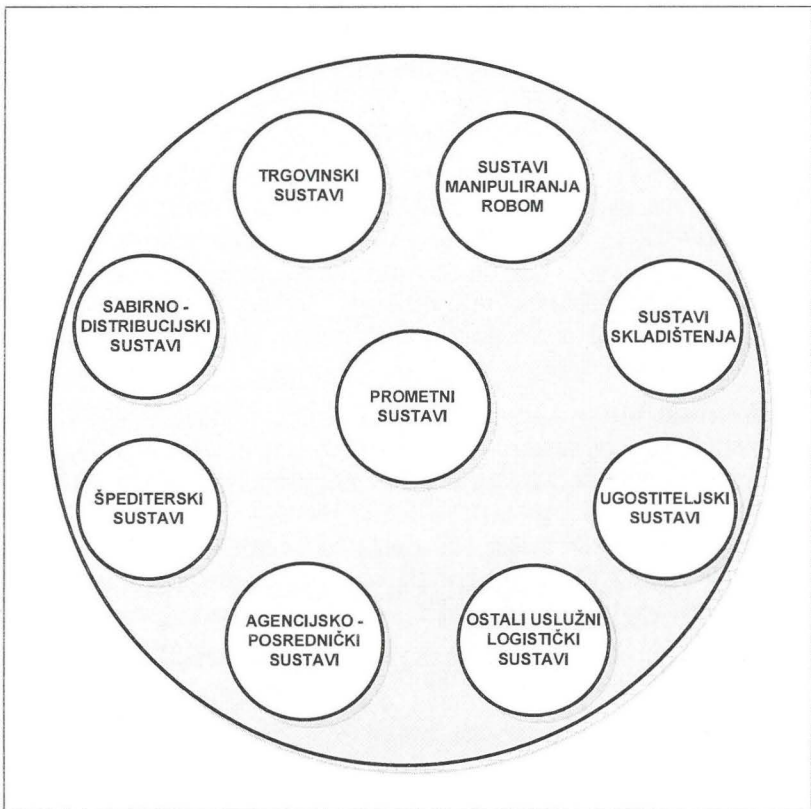
U pogledu modela primjene logistike turistička poduzeća uglavnom dijele sudbinu ostalih poslovnih sustava. Potrebno je naglasiti da je i najmanja primjena logističkih načela, makar u dijelu u kojem su prisutni veliki problemi u organizaciji tokova, te možda na improvizirani način, bez sustavnoga i dugoročnoga promišljanja, bolja od nikakve primjene. Sukladno značajkama turizma u nekoj državi i uvjetima privređivanja logistika u turističkim poduzećima može biti primijenjena na razini:

- **fizičke distribucije**, prvenstveno u području nabave,
- **poslovne funkcije**, kao zasebne funkcije u poduzeću koja zadire u sve ostale funkcije, ali primarno obuhvaća sve fizičke tokove u poduzeću,
- **upravljanja opskrbnim lancem**, u domeni fizičkih i ostalih logističkih tokova ali na putu od dobavljača do korisnika ili kupca,
- **integralne logistike**, što znači da je cjelokupna organizacija rada u poduzeću postavljena na logističkim načelima, a da menadžment ima obilježja logističkoga menadžmenta.

### 4.3. LOGISTIKA U TURIZMU – ELEMENT TERCIJARNO-LOGISTIČKOG SUSTAVA

Jedna od značajnih tekovina razvoja logistike od njenoga uvođenja u gospodarstvo je ekspanzija u negospodarstvene djelatnosti, štoviše u sve sfere čovjekovog djelovanja. Tako se u svim djelatnostima od primarnoga do kvintarnoga sektora u većoj ili manjoj mjeri primjenjuju načela logistike.<sup>49</sup> Mnoge društvene djelatnosti poput zdravstva, odgoja, obrazovanja, znanosti, sporta, sudstva, osiguranja, vatrogastva i slično, bitno su dobili na učinkovitosti i smanjenju troškova upravo primjenom načela logistike.

**Grafički prikaz 9: Sustav tercijarne logistike**



Izvor: Istraživanje autorice

<sup>49</sup> Opširnije Zelenika, R.: op.cit., str. 309.

- Logistika u turističkoj industriji

Sektor tercijarnih djelatnosti obuhvaća uslužne djelatnosti, poput trgovine, transporta, prometa, manipulacijske, skladišne, distribucijske, špediterske, agencijske, kurirske, hotelijerske, ugostiteljske, turističke i ostale uslužne djelatnosti.<sup>50</sup> Cilj je tercijarno-logističkih sustava proizvodnja kvalitetnih usluga u okviru pojedinih djelatnosti – podsustava, uz najniže troškove a na zadovoljstvo korisnika.

Pozicioniranje logistike u turizmu u tercijarno-logistički sustav otvorilo je put znanstvenom promišljanju i definiranju uloge logistike u turizmu.

Turizam je vrlo složena i dinamična pojava, relativno novijeg datuma. Sa sve učestalijim iskazivanjem loših strana suvremenog načina života, odmor, promjena načina života i odlazak iz mjesta stanovanja bez obzira na motiv postaje sve važnije. S općim porastom društvenog standarda sve veći broj ljudi u svijetu odlučuje se na korištenje turističkih usluga, koje postaju sve raznovrsnije.

**U osnovi turizam kao sustav sačinjavaju ove djelatnosti: ugostiteljstvo, posredništvo (agencije), promet, turističke atrakcije (motiv putovanja), organizacija i upravljanje destinacijom.**<sup>51</sup> Sukladno tome moguće je definirati **turističko-logistički sustav**.

#### 4.4. TURISTIČKO-LOGISTIČKI SUSTAV

Upravo zbog složenosti i dinamičnosti pojave, otvorenosti prema okruženju i velikom prostornom obuhvatu, turizam je preporučljivo istraživati sustavnim pristupom. Pod uvjetom sve veće primjene logističkih načela u turizmu, odnosno nastojanja da se turistička poduzeća organiziraju na temelju integralne logistike, struktura turističko-logističkoga sustava obuhvaćala bi:

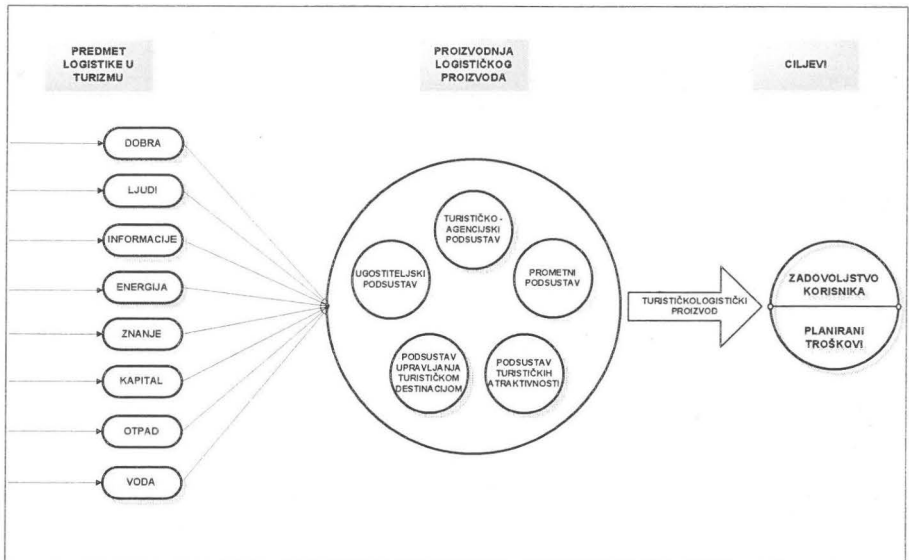
- **ugostiteljske podsustave,**
- **turističko agencijske podsustave,**
- **prometne podsustave,**
- **podsustave turističkih atrakcija i**
- **podsustav organizacije i upravljanja destinacijom.**

<sup>50</sup> Ibidem, str. 311.

<sup>51</sup> Opširnije Mrnjavac, E.: Promet u turizmu, 2. izdanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006., str. 53.



### Grafički prikaz 10: Turističko logistički sustav



Izvor: Istraživanje autorice

#### 4.4.1. Ugostiteljski logistički podsustavi

Djelatnost ugostiteljstva svakako predstavlja bazičnu turističku djelatnost, jer je boravak u nekoj destinaciji dulji od 24 sata kriterij temeljem kojega se neko putovanje određuje kao turističko putovanje. Ponuda smještaja, hrane i pića neophodni su za dulji boravak izvan mjesta stanovanja.

Uobičajeno je smatrati da djelatnost ugostiteljstva proizvodi **ugostiteljsku uslugu**, te da je ona složena od usluge **smještaja, hrane i pića i ostalih usluga**. To je, međutim, samo djelomično točno jer usluga hrane se samo u smislu posluživanja može smatrati uslugom, dok je hrana pripremljena u hotelskoj ili restoranskoj kuhinji, iako specifičnih značajki, ipak materijalni proizvod. Stoga će se u nastavku koristiti pojam ugostiteljskog proizvoda koji obuhvaća ponudu smještaja, hrane i pića.

S obzirom na značajke ugostiteljskog proizvoda posebnu važnost ima optimalizacija **tokova dobara i informacija**, te naravno **kapitala, znanja i ljudi** – posjetitelja. Ponuda hrane bit će kvalitetnija i jeftinija u onoj mjeri u kojoj logistika omogući optimalizaciju tokova materijala, poluproizvoda i finalnih proizvoda potrebnih za pripremu obroka. Logistički

- Logistika u turističkoj industriji

koncept za razliku od tradicionalne organizacije ugostiteljskog poslovanja omogućava optimalnu organizaciju fizičkih tokova od dobavljača, preko proizvodnje, do krajnjeg korisnika – gosta. **Ugostiteljski proizvod je logistički proizvod.**

Optimalizacija informacijskih tokova ima posebnu važnost prilikom prodaje ugostiteljskog proizvoda, dakle od promocije i rezerviranja do plaćanja turističke usluge. Informacijski tokovi teku kanalima koji sačinjavaju logističke mreže u kojima se turističke agencije i turoperatori javljaju kao čvorišta za sabiranje i distribuciju na putu od potencijalnih korisnika do ugostiteljskih objekata.

Bilo bi pogrešno smatrati da su ostali logistički tokovi manje bitni, štoviše u novije vrijeme s porastom obima turističke potražnje i opće razine kvalitete turističke ponude, raste i uloga kapitala. On je potreban za nesmetano tekuće poslovanje ugostiteljskog podsustava, ali također i za investicije u infrastrukturu (hotelske objekte, okoliš, dodatne sadržaje) jer se time podiže razina kvalitete ugostiteljskog proizvoda (izražena brojem zvjezdica), ali i turističke destinacije.

Kao i u svim gospodarstvenim djelatnostima tako i u ugostiteljstvu, znanje je sve značajnije, jer ono prepoznaje pogodnosti logističkoga pristupa u ugostiteljstvu, te pronalazi optimalne načine njegove aplikacije u postojećim uvjetima organizacije rada.

#### 4.4.2. Agencijsko-logistički podsustavi

Povezujući turističku potražnju i ponudu, turističke agencije imaju ulogu posrednika u zadovoljenju potražnje i realizaciji ponude. S logističkoga motrišta od primarne važnosti za agencijsko poslovanje je **optimalizacija informacijskih tokova**. Podsustavi turističkih agencija prikupljaju informacije od ponuditelja turističkih usluga i potencijalnih korisnika, dopunjuju ih ili samo upućuju određenim kanalima kako bi stigle do željenoga odredišta.

Vrlo često oni kombinirajući više turističkih usluga stvaraju novi turistički proizvod – aranžman da bi zadovoljili iskazani interes turističke potražnje, te tako koristeći svoje znanje i kapital, pridonose optimalizaciji informacijskih ali i turističkih logističkih tokova.

**Imajući na umu prethodno, agencijska usluga je logistički proizvod temeljen na optimalizaciji informacijskih tokova.**

### 4.4.3. Prometno-logistički podsustavi

Promet je tipična uslužna djelatnost, koja predstavlja osnovu za cjelokupnu razmjenu dobara u svijetu, cjelokupno svjetsko gospodarstvo i organizaciju svih čovjekovih aktivnosti. Prometna usluga predstavlja savladavanje prostora u vremenu a predmet prijenosa je teret, ljudi, energija i vijesti. U tu svrhu promet koristi infrastrukturu, suprastrukturu, prometna sredstva i ljude, koje u jedinstveni sustav povezuje specifična organizacija rada.

Prometna djelatnost, gdje se pojavljuje, ima logistički «predznak» jer neposredno sudjeluje u ostvarenju tokova **dobara, ljudi, informacija, energije, otpada** i sl. Stoga je razumljivo da se promet odavno smatrao logističkom aktivnošću jer bez njega nije moguće realizirati logističke ciljeve.<sup>52</sup>

U turizmu promet sudjeluje na sve načine, iako je **promet ljudi** najrašireniji, jer se prometnom uslugom korisnicima omogućava da promjene mjesto – da od mjesta stanovanja stignu do turističke destinacije, ili putuju od jednog do drugog odredišta.<sup>53</sup> Stoga se prometno logistički podsustav definira kao ...prostorno-vremenska transformacija uz načelo optimalizacije tokova dobara, ljudi, informacija i otpada od početne do završne točke radi proizvodnje turističkoga proizvoda na zadovoljstvo korisnika.

Optimalizacija tokova ljudi – posjetitelja, ovisi o agencijsko logističkim podsustavima koji upućuju turiste određenim logističkim mrežama te tim odabirom neposredno utječu i na kvalitetu prometne usluge. Izvan sustava optimalizacije turističkih tokova ostaju individualni posjetitelji, pa je jedno od ključnih pitanja osiguranja kvalitetne prometne usluge, kako njih obuhvatiti prometno-logističkim sustavom i optimalizacijom tokova?

U turističko-logističkom sustavu promet sudjeluje i kao **promet tereta**. Optimalizacija tokova dobara ostvaruje se u suradnji s ugostiteljsko-logističkim podsustavima, trgovinskim organizacijama koje se bave snabdijevanjem turističke destinacije robom široke potrošnje ali i energijom, gorivom i pitkom vodom, te zbrinjavanjem otpada.

<sup>52</sup> Opširnije u podpoglavlju 1.2.

<sup>53</sup> Opširnije Mrnjavac, E.: op.cit.

- Logistika u turističkoj industriji

Jedan od temeljnih principa upravljanja prometom na području gradova i naselja nalaže minimalnu interferenciju putničkih i teretnih tokova, kako u prostornom tako i u vremenskom smislu, što bi svakako trebalo primjenjivati i na turističke destinacije.

#### 4.4.4. Podsustavi logističkih turističkih atrakcija

Turističke atrakcije su čimbenici privlačenja posjetitelja u destinaciju i razlikuju se od destinacije do destinacije. Ono što, pak, razlikuje destinacije s istim atrakcijama je način na koji su te atrakcije ponuđene na upoznavanje i «konzumaciju». Destinacije koje promišljaju i oblikuju svoj turistički proizvod kako bi on izazvao zadovoljstvo posjetitelja, pažljivo oblikuju i način ponude i korištenja; promocije i prodaje svoje atrakcije. Ono što nije na takav način pripremljeno za posjetu i upoznavanje, pa posjetitelji i ne znaju da postoji u destinaciji s motrišta tržišne valorizacije kao da ne postoji.

Među turističkim atrakcijama, a s obzirom na ulogu logistike u njenom oblikovanju za prezentaciju na tržištu turističke ponude posebno se izdvajaju **događaji**. Oni bi se mogli označiti atrakcijom koju može imati svatko, jer svaka destinacija, pa i ono mjesto koje tek planira postati destinacijom ili tek gradi svoj turistički identitet, može uspješno organizirati događaj kojim će privući posjetitelje. Niti jedan događaj se ne može uspješno organizirati ukoliko cjelokupna organizacija nije temeljena na logistici i logističkom menadžmentu.

U podsustavima logističkih turističkih atrakcija primarna je optimalizacija tokova koji su znakoviti za tu atrakciju na način da se oblikuje turistički proizvod na zadovoljstvo posjetitelja.

#### 4.4.5. Podsustav organizacije i upravljanja destinacijom

Potreba za organiziranjem i upravljanjem destinacijom novijeg je datuma i potencirana tržišnim tendencijama, koje idu u smjeru okrupnjavanja destinacija i stvaranja složenoga integriranog turističkog proizvoda destinacije. Takve proizvode potencijalni korisnici lakše prepoznaju u brojnoj turističkoj ponudi, radije biraju, jer se odlučuju za svojevrsni «paket» usluga, a posrednici jednostavnije promoviraju i prodaju.

- Logistika u turističkoj industriji

Organizacija i upravljanje destinacijom ima za cilj povezivanje turističkih usluga u cjelinu, uz moguću korekciju i smanjenje ili proširenje nekih usluga sukladno zahtjevima korisnika, a da bi se oblikovao konzistentan i atraktivan turistički proizvod destinacije.

Primjena logističkih načela vrlo je važna jer treba organizirati sve tokove – dobara, informacija, ljudi, energije, otpada, znanja, kapitala (... i vode) na području destinacije na najbolji mogući način, a bez tog uvjeta nema kvalitetnoga i tržišno konkurentnoga turističkog proizvoda.

Dakle, uloga logistike u optimalizaciji svih tokova na području destinacije, na tragu je područnog razlikovanja logistike, gdje se primjena logistike uvijek veže za određeni prostor. Veličina tog logističkoga sustava određena je granicama destinacije – naselje, grad, županija, država, regija, kontinent..., pa se teorijski razmatrano prema tom kriteriju također mogu definirati logistički sustavi. S motrišta uspješne aplikacije logističkih načela, veći prostorni obuhvat znači veći broj tokova, veći broj kanala, kompleksniju logističku mrežu, veći broj elementa i veći broj čvorova, te skuplju i dugotrajniju aktivnost na uspostavi optimalnih tokova.

#### 4.5. LOGISTIKA U TURIZMU – LOGISTIKA USLUGA

Turizam oblikuje i nudi proizvod koji je nematerijalnog karaktera. To u fokus znanstvenog interesa logistike u turizmu stavlja logistiku usluga, koja se po mnogim značajkama razlikuje od logistike bazirane na materijalnim tokovima.

##### 4.5.1. Turistička usluga i turistički proizvod

Turizam je djelatnost proizvodnje **turističkih usluga**. U novije vrijeme s ekspanzijom procesa oblikovanja integralne ponude turističke destinacije u jedinstvenu cjelinu koja se nudi na tržištu sve učestalije se koristi pojam **turistički proizvod**. To je skup turističkih i ostalih usluga destinacije međusobno povezanih harmoničnu cjelinu slijedom kriterija tržišne prepoznatljivosti i privlačnosti. U slučaju turističkoga proizvoda radi se svakako o nematerijalnom proizvodu. U nekim djelatnostima gospodarstvene proizvodnje proizvodi se materijalni proizvod, koji se, naravno bitno razlikuje od nematerijalnoga.

Turistički proizvod je ukupnost materijalnih i nematerijalnih elemenata koji pripadaju izvornoj ili izvedenoj turističkoj ponudi; zajednički rezultat ponude jednog područja (destinacije), odnosno cjelovitost zahtjeva kupca – turista prema određenom području ili nositelju ponude.<sup>54</sup> Može se definirati i kao prethodno složeni splet prodanih ili promoviranih elemenata uključujući i cijenu, koji treba obuhvaćati barem dva od ova tri elementa: promet, smještaj, ostale turističke usluge koje nisu ni promet niti smještaj.<sup>55</sup>

Osnovne značajke usluge dobro su poznate a to su: **neopipljivost, neodvojivost, promjenjivost i kratkotrajnost.** Turistička usluga ima i neke specifične značajke kao što su: **visoka cijena, sezonalnost, međuovisnost, utjecaj na društvo i utjecaj vanjskih čimbenika.** Pri tome je potrebno naglasiti da za razliku od ostalih usluga, turistička usluga u pravilu ima sezonski karakter, čiji intenzitet ovisi o značajkama turističke destinacije. Nositelji turističkih usluga rijetko samostalno proizvode i prodaju turističke usluge, već stupaju u poslovne odnose s drugim poslovnim subjektima. Posrednici u turističkom poslovanju mogu relativno jednostavno i brzo započeti i napustiti posao, dok ugostiteljska i prometna poduzeća to ne mogu.

Turizam znatno i intenzivno utječe na društvo, i lokalne zajednice su vrlo netrpeljive prema negativnim utjecajima turizma dok pozitivne učinke najčešće zanemaruju, stoga je od velike važnosti iniciranje procesa upoznavanja domicilnoga stanovništva s pozitivnim i negativnim stranama turističkoga razvoja te upravljanje negativnim posljedicama. «Turizam je vrlo osjetljiva biljka». Na turističku potražnju ne utječu samo ratni sukobi i politička previranja, već i čitav čimbenika od koji je neke teško ili čak nemoguće prepoznati i sagledati njihov utjecaj. Mnogi od njih mogu započeti svoj utjecaj nenadano, bez prethodne najave ili mogućnosti da se nastupanje pojave prepozna i predvidi.

Osim svega navedenog turistička usluga ima još jednu značajku – **ona je heterogena i objedinjuje nematerijalnu i materijalnu komponentu.** To se posebice odnosi na ugostiteljsku uslugu, koja u osnovi obuhvaća uslugu smještaja i hrane. Kao što je već prethodno istaknuto, uobičajeno je govoriti o usluzi hrane u turizmu, no treba imati na umu da se radi o heterogenoj usluzi koja sadrži nematerijalne i materijalne elemente. Posluživanje obroka hrane u hotelskom ili drugom

<sup>54</sup> Vukonić, B. i Čavlek, N.: Natuknica «turistički proizvod», Rječnik turizma, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 401-402.

<sup>55</sup> Evans, N. i dr.: Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth – Heinemann, Burlington, 2003., str. 29.

- Logistika u turističkoj industriji

restoranu predstavlja uslugu u kojoj su sadržane prethodno elaborirane osnovne značajke usluge. Nasuprot tome, priprema obroka hrane u hotelskoj ili drugoj kuhinji, kojoj prethodi nabava odgovarajućih namirnica, čuvanje određene količine na zalih, planiranje dinamike trošenja, primjena određenim unaprijed utvrđenih postupaka pripreme namirnica da bi to u konačnici rezultiralo obrokom hrane točno određenih karakteristika nipošto ne predstavlja uslugu već materijalni proizvod.

U novije vrijeme sve se više izučavaju i ističu posebnosti usluga – dakle razlike koje među uslugama postoje, jer one utječu na drugačije ustrojavanje logistike i upravljanje logističkim procesima u uslužnim poduzećima. Jedan od mogućih načina distinkcije usluga je odnos između udjela sredstava za rad i ljudskoga rada u procesu proizvodnje, a prema kojemu se razlikuju:<sup>56</sup>

- **usluge pretežito temeljene na udjelu sredstava za rad i infrastrukture,**
- **usluge pretežito temeljene na udjelu ljudskoga rada.**

Prema tom kriteriju prometna usluga turizmu i usluga posjete muzeju ili galeriji pripadala bi kategoriji usluga s prevladavajućim udjelom sredstava za rad i infrastrukture, dok bi prethodno spomenuta usluga hrane ili usluga posredovanja turističke agencije pripadala skupini usluga s prevladavajućim udjelom ljudskog rada. Također, treba naglasiti da je udio sredstava za rad i infrastrukture i ljudskog rada drugačiji kod svake usluge. Dobro poznavanje karakteristika usluga značajno je kod logističkoga organiziranja poduzeća.

#### 4.5.2. Značajke logistike usluga u turizmu

Povijesni tijek razvoja logistike i njeno širenje iz područja gospodarstva na uslužne i društvene djelatnosti, ukazao je na mogućnosti i pogodnosti logistike izvan proizvodnje fizičkih proizvoda. Logistika turizma pozicionira se u tercijarno-logističkom sustavu koji obuhvaća uslužne djelatnosti. Primjena logistike u uslužnim djelatnostima jednako je značajna i vrijedna s obzirom na moguće učinke, kao što je to i primjena na djelatnosti proizvodnje fizičkih proizvoda. Razlike u logistici usluga i logistici proizvodnje fizičkih proizvoda posljedica su različitih karakteristika samoga finalnog proizvoda i ne utječu na učinke logistike.

<sup>56</sup> Prema Bloomberg, D.J., LeMay, S. i Hanna, J.B.: op.cit., str. 82.

- Logistika u turističkoj industriji

- **Redosljed funkcija u poslovnom procesu** – već je spomenuto da kod proizvodnje usluga logistika prodaje prethodi logistici proizvodnje; što pred logistiku prodaje postavlja poseban zahtjev u pogledu korektnog odnosa prema potencijalnim korisnicima prilikom promocije i prodaje a logistika proizvodnje treba uložiti dodatne napore kako bi usluga zaista bila identična ili što sličnija promoviranoj, kako bi korisnik imao osjećaj da je dobio ono što je kupio.
- **Učinkovitost logistike usluga određuje upravljanje kapacitetima**<sup>57</sup> – logistika proizvodnje fizičkih proizvoda temelji učinkovitost na upravljanju zalihama. Između upravljanja kapacitetima i upravljanja zalihama postoje brojne sličnosti i dodirne točke.
- **Ističe se važnost logističkih tokova informacija i znanja koji mogu pomoći u osiguranju prostorno-vremenske istovjetnosti turističke potražnje i ponude.**

Imajući na umu karakteristike logistike usluga u turizmu, moguće je definirati i **logistiku usluga: «...to je upravljanje kapacitetom i koordinacija isporuke usluge korisniku.»**<sup>58</sup> Logistika usluga obuhvaća i pojedine osnovne aktivnosti: upravljanje vremenom čekanja, upravljanje kapacitetom usluge i osiguranje isporuke usluge.<sup>59</sup> Potrebno je uočiti da s obzirom na različite značajke usluga, logistika u turizmu ne dijeli u jednakoj mjeri spomenute osnovne aktivnosti.

Sezonalnost turističke usluge, potražnja za upravo tom turističkom destinacijom i uslugom u njoj, vremenski termin realizacije usluge određen od strane korisnika te fizička raspoloživost kapaciteta kao rezultat veličine i ostale turističke potražnje, determiniraju vrijeme čekanja korisnika.

Upravljanje kapacitetima u turizmu obuhvaća elemente kao što su: vrijeme, ljudski potencijali, sredstva za rad i infrastruktura.

Koordinacija isporuke kupcu u turizmu obuhvaća učinkovitost logistike prodaje, u okviru koje posebnu pozornost treba posvetiti marketingu. Stoga se kao ključno pitanje logistike prodaje i marketinga postavlja: kako informacijom doprijeti do korisnika kojemu baš ta turistička usluga može biti privlačna i u konačnici rezultirati kupoprodajom?

<sup>57</sup> Prema ibidem.

<sup>58</sup> Prema ibidem prilagodila autorica.

<sup>59</sup> Ibidem, str. 84.



### 4.5.3. Upravljanje kapacitetima – mjerilo logistike usluga

Uslužni karakter, sezonalnost, «hirovitost» turističke potražnje, podložnost brojnim često nepredvidljivim utjecajima s jedne strane, nasuprot znatnoj i skupoj infrastrukturi, brojnim ljudskim potencijalima i suvremenoj opremi, navodi na zaključak da učinkovitost logistike u turizmu zaista vodi preko upravljanja kapacitetima. Ovaj princip u cijelosti vrijedi za ugostiteljstvo, posebice hotelijerstvo.

Hotel kao građevinski objekt raspolaže određenim kapacitetom koji je determiniran građevinskim projektom, lokacijom i opremom (koja se ogleda u kategoriji hotela) te korespondira s određenim tržišnim segmentom. Veličinom, ponudom i organizacijskom strukturom određena je potrebna kadrovska struktura, koja treba biti prisutna tijekom sezone poslovanja hotela. Od ovih se uvjeta ne smije odstupati u protivnom se dovodi u pitanje tržišna pozicija hotela i vjerodostojnost propagandne poruke potencijalnim korisnicima.

Nameće se zaključak o izuzetnoj važnosti komunikacije s potencijalnim korisnicima hotelske usluge i to na dvije razine:

- **pri osnivanju poslovnoga sustava** (izgradnji ili preuređenju hotelskoga objekta treba prethoditi detaljna analiza potencijalnog tržišta korisnika, koja treba odrediti veličinu potražnje, ravnomjernost kroz godinu, posebne zahtjeve, eventualne specifične značajke potreba korisnika, platežnu moć i slično),
- **za uspješno tekuće poslovanje od najveće je važnosti logistika prodaje** (kreiranje usluge, promocija ponude, odabir kanala distribucije, politika cijena ovisno o sezonalnosti poslovanja, te briga o svakom posjetitelju).

Logistika usluga u turizmu treba se usredotočiti na osnovni cilj logistike – zadovoljstvo korisnika turističke usluge, koji će imati osjećaj zadovoljstva kada je dobio «vrijednost za novac». Kvaliteti prodaje hotelske usluge pridonose posrednici i njihovi kanali distribucije i prodaje koji trebaju biti u skladu s aktualnim trendovima i navikama tržišnoga segmenta kojemu se obraćaju. U turizmu to svakako znači sve veću ulogu interneta posebice za ponudu namijenjenu mlađoj populaciji i obiteljima s manjom djecom.

Razumijevanjem tih načela te primjenom logističkih načela u cjelokupnom poslovanju hotelskoga poslovnog sustava potrebno je i moguće osigurati što viši postotak popunjenosti kapaciteta, uvijek uz zadovoljstvo korisnika usluge.

## 4.6. LOGISTIKA DOGAĐAJA

Vrijednost logistike u punoj mjeri dolazi do izražaja prilikom organiziranja događaja koji se nudi kao turistička atrakcija.

### 4.6.1. Pojam i vrste događaja u turizmu

U potrazi za atrakcijom koja će biti dovoljno privlačna da motivira na putovanje i dovoljno upečatljiva da u svijesti posjetitelja ostane prisutna kao uspomena, organizatori turističke ponude pribjegli su oblikovanju događaja. Događaj, odnosno poseban događaj može biti poseban ritual, predstavljanje, priredba ili proslava koja je pomno planirana i osmišljena radi obilježavanja posebnih prigoda ili radi postizanja određenih socijalnih, kulturnih ili skupnih ciljeva.<sup>60</sup> Organiziranje događaja koji postaje osnovnim motivom putovanja tržište je vrlo dobro prihvatilo, te je u kratkom vremenu turizam događaja zabilježio dinamičan razvoj. U tom razdoblju profilirali su se brojni posebni događaji: susreti članova udruga, zabavne manifestacije, poslovni susreti, susreti učenika i studenata, koncerti, izložbe, sajmovi, festivali, politički susreti, događaji vojne prirode, događaji promotivnoga i marketinškoga karaktera, sportski susreti, vjenčanja, sastanci godišnjeg karaktera, susreti radi obilježavanja obljetnica i slično.

S veličinom događaja raste uloga planiranja u njegovu organiziranju, pa se razlikuju: događaji lokalnoga značaja, veliki događaji, mega-događaji te događaji koji se isključivo organiziraju kako bi destinacija povećala turističku atraktivnost.<sup>61</sup> Na složenost planiranja također utječe i mjesto održavanja. U osnovi se događaji organiziraju na za to predviđenim lokacijama ili na lokacijama koje su prema većini kriterija pogodne za organizaciju takvoga događaja.

Događaji koji se ponavljaju ili su slični onima koji se ponavljaju najčešće se organiziraju na lokacijama na kojima postoji odgovarajuća infrastruktura. To predstavlja veliku prednost jer je većina elemenata već prisutna, potrebno je samo aktivirati organizacijsku strukturu, ljudske resurse i uspostaviti tokove koji će rezultirati događajem.

<sup>60</sup> Allen, J. i dr.: *Festival and Special Event Management*, Wiley, Milton, 2002., str. 11.

<sup>61</sup> Wagen, V.D.L.: *Event Management*, Pearson, Sydney, 2001., str. 4-6.

Oni događaji koji se na nekoj lokaciji organiziraju jednokratno, posebice ukoliko se radi o mega-događajima predstavljaju organizacijski izazov. Uspješno organiziranje nije moguće bez profesionalnog organizatora, koji će često trebati izgraditi i postaviti brojne objekte kako bi se stvorile pretpostavke za odvijanje događaja.

Događaj uvijek ima dva aspekta i to:

- Za organizatora – jednokratna ili rijetka pojava izvan redovitog programa aktivnosti ili poslova, koji uvijek predstavlja novi poslovni izazov.
- Za posjetitelje – izvor nesvakidašnjeg zadovoljstva i prilika za odmor povezan s kulturnim i socijalnim sadržajima.

No utjecaj događaja na lokalnu sredinu i posjetitelje je mnogo složeniji i dublji te zadire u: socijalno-kulturnu, političku, ekološku te turističko-ekonomsku razinu. On ima pozitivnu i negativnu stranu, stoga organiziranju događaja treba prethoditi detaljna analiza utjecaja, i priprema aktivnosti za ublažavanje negativnih utjecaja.

Za posjetitelje događaj traje onoliko koliko je predviđeno programom. Na temelju toga i boravka u destinaciji oni će stjecati dojmove i uspoređivati ih s očekivanjima, te evaluirati turistički proizvod u cjelini. Organizator će s događajem i turističkom destinacijom «živjeti» mjesecima, a možda i godinama, a događaj će predstavljati samo ono kratko vrijeme koje će pokazati javnosti u kojoj mjeri je u organizaciji uspio.

Stoga su profesionalni organizatori događaja svjesni obima i ozbiljnosti posla, potrebe pomnog i preciznog planiranja aktivnosti u raspoloživom vremenskom razdoblju, te činjenice da organiziranje događaja obuhvaća sve poslove od definiranja događaja, do rasporede mjesta događaja i evaluacije uspjeha i pogrešaka, kako bi naredni događaj kojeg će organizirati bio još uspješniji.

Organiziranje događaja započinje utvrđivanjem koncepta, koji treba dati odgovore na temeljna pitanja:<sup>62</sup>

- Koji je cilj organizacije događaja?
- Tko će biti posjetitelji?
- Gdje i kada će se događaj odvijati?
- Što je širi kontekst događaja?
- Kolika financijska sredstva su potrebna?
- Koji resursi?

---

<sup>62</sup> Silvers, R.J.: Professional Events Coordination, Wiley, Hoboken, 2004., str. 30.

Odgovori na ova pitanja otvaraju brojne dileme. Na neke je moguće odgovoriti odmah, dok drugi iziskuju složenije i dugotrajnije odgovore. Već i samo utvrđivanje koncepta događaja ukazuje na potrebu aktiviranja i povezivanja elemenata i resursa, koji će rezultirati procesima. Njima će upravljati organizator događaja, kako bi oni u zakazano vrijeme i na određenom mjestu bili sublimirani u događaj visoke kvalitete i pozitivnih učinaka.

Osim što iziskuje veliki organizacijski napor i okuplja veliki broj sudionika i posjetitelja u kratkom vremenu na jednom mjestu, događaj će utjecati na lokalno stanovništvo tijekom organizacije, a posebice tijekom samog događaja. Vrlo je važno pravovremeno i iscrpno informiranje, kako bi stanovništvo bilo upoznato s poteškoćama s kojima se mogu suočiti u svakodnevnom životu, ali i s prednostima koje donosi organizacija događaja. Jedino će otvorenim i iskrenim pristupom stanovništvo biti spremno podržati i sudjelovati u događaju.

#### 4.6.2. Međuzavisnost turizma i logistike događaja

U teorijskom promišljanju organizacije događaja kao turističke atrakcije uglavnom se prepoznaje uloga logistike. Potreba za usklađivanjem brojnih elemenata materijalne i nematerijalne naravi te aktivnosti velikog broja ljudi nužno je dovela do logistike. Optimalizacija tokova ljudi, snabdijevanja, informacija, te neposrednih procesa oko «pozornice» jesu temeljni ciljevi **logistike događaja**. Postoje mišljenja da je logistika događaja bliža pojmu vojne logistike, nego li pojmu poslovne logistike, jer je njen temeljni cilj snabdijevanje u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Profit se javlja tek kao sekundarni cilj logistike događaja, kojega treba ostvariti sama organizacija događaja.

**Logistika događaja je organiziranje i usklađivanje tokova ljudi, materijala, opreme, informacija, otpada i ostalih tokova, te usmjeravanje procesa prema unaprijed planiranim ciljevima, u određenom prostoru i vremenu.**

Logistika prožima cjelokupnu organizaciju događaja. U početnoj fazi utvrđivanja **koncepta događaja** provjeravaju se vrlo općenito pojedini **logistički ciljevi** kao što su:<sup>63</sup>

- mogućnost pristupa mjestu događaja vozilima;
- postojanje fizičkih prepreka koje će onemogućiti pristup mjestu;

<sup>63</sup> Wagen, V.D.L.: op.cit., str. 26.

- dimenzije mjesta događaja;
- raspoloživost rashladnih prostora (skladišta hladnjača) ukoliko je to potrebno;
- dimenzije prostora za pripremu hrane i pića;
- raspoloživost sanitarnih čvorova i njihov broj;
- kako će biti organizirano čišćenje;
- kako će biti organiziran prijevoz, skladištenje i serviranje hrane i pića;
- kako će se organizirati sigurnost;
- procjena mogućnosti od šteta;
- kako će se osigurati snabdijevanje električnom energijom, vodom, telefonskim linijama i slično.

Odnos pozitivnih i negativnih odgovora na ova pitanja, te mogućnost da se na odabranoj lokaciji i prostoru dostignu logistički ciljevi, imat će presudan utjecaj na odabir lokacije. Ukoliko se neki od elemenata koji bitno utječe na kvalitetu događaja ne može zadovoljavajuće organizirati na planiranoj lokaciji razmatra se slijedeća lokacija s popisa mogućih, i provjeravaju odgovori na ista pitanja. Postupak se ponavlja do pronalaska optimalne lokacije. **Odabir lokacije i prostora** je vrlo značajan jer determinira budući tijek organizacije događaja i utječe na konačan uspjeh.

Po utvrđivanju ciljeva i lokacije potrebno je pobliže opisati što će biti sadržaj samog događaja. Opis događaja te odgovori na temeljna pitanja organiziranja događaja navode se u **konceptu događaja**.<sup>64</sup>

Nakon što je definitivno utvrđen prostor i koncept događaja, pristupa se konačnom utvrđivanju ciljeva događaja. Oni imaju hijerarhijski odnos i vremensku dinamiku realizacije, i uvijek se vežu uz određene nositelje. Stupanj odstupanja od optimalnog koncepta određen je sredstvima koja organizator planira utrošiti za organizaciju događaja.

Prilikom organiziranja događaja koriste se elementi i **resursi**, koji su gotovo identični onima koje koristi logistika. To su:

- **vrijeme, prostor, ljudi, informacije, novac, dobra.**

Oni će se neprekidno ispreplitati, i to onoliko uspješno koliko bude bila logična organizacija međuodnosa elemenata i kanala te učinkoviti procesi. Učinkovitost procesa ovisit će o obrazovanju, motiviranosti, radnoj disciplini i usklađenosti kolektiva na čelu s logističkim menadžerom koji će upravljati cjelokupnim logističkim sustavom.

<sup>64</sup> Vidjeti prethodno podpoglavlje, op. autorice.

### 4.6.3. Tijek logistike događaja

Složenost organizacije događaja je proporcionalna broju sudionika, fizičkih i informacijskih tokova, te prostornoj i vremenskoj dimenziji. U tom slučaju bez primjene načela sustavnog pristupa nije moguće očekivati kvalitetno organiziran događaj.

**Logistički sustav događaja** bi predstavljao prostorno – vremenske promjene koje se funkcionalno vežu za posjetitelje, aktivne sudionike ili izvođače i opremu. Obuhvaćeni su tokovi ljudi, dobara, informacija, novca, znanja i otpada, kroz određeno vrijeme i na planiranom prostoru. Vrijeme potrebno za organizaciju događaja obuhvaća tri faze: pripremna faza, odvijanje događaja, završna faza nakon događaja. Duljina trajanja pripremne faze ovisi o veličini i složenosti događaja, pa može trajati i nekoliko godina. Duljina završne faze također je proporcionalna veličini događaja, ali uvijek traje mnogo kraće od pripremne faze.

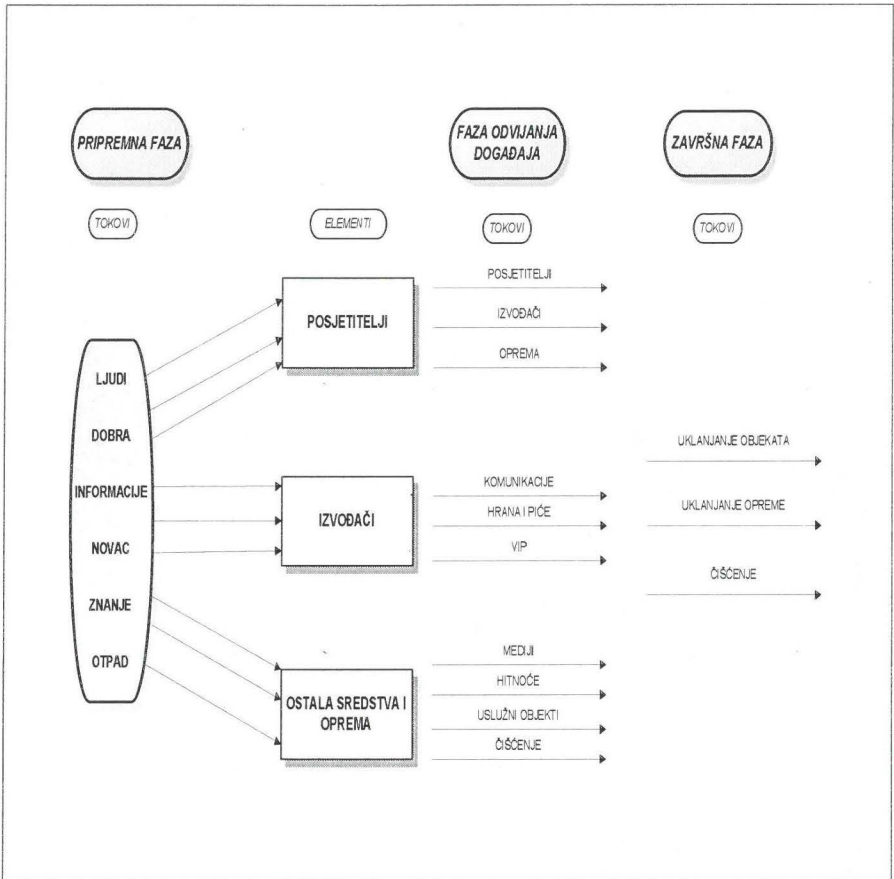
Struktura logističkoga sustava događaja oslanja se na elemente koji sudjeluju u priprema fazi, fazi odvijanja događaja, te završnoj fazi nakon događaja. Elementi su međusobno i s okruženjem povezani vezama koje sačinjavaju mrežu i u konačnici infrastrukturu neophodnu za tijek procesa.

U **priprema fazi** glavnina logističkih procesa usmjerena je prema ovim **elementima**:

- Posjetitelji – marketing i promocija, prodaja karata, prijevoz do mjesta događaja, čekanje na ulaz i ostale usluge.
- Izvođači – prijevoz, smještaj i ugostiteljske usluge, ostale usluge.
- Ostala sredstva i potrebe – sigurnost, električna energija, voda, hitna pomoć, otpad, skladištenje hrane i pića, oprema, odnosi s ugovornim stranama.

- Logistika u turističkoj industriji

### Grafički prikaz 11: Logistički sustav događaja – procesno motrište



Izvor: Istraživanje autorice

U **fazi odvijanja samoga događaja** neki logistički procesi iz pripreme nastave se, a iniciraju se novi poput: tokova posjetitelja, izvođača i opreme; komunikacijskih tokova; potrošnje hrane i pića; potrebe VIP i medija koji prate događaj; postupci u slučaju hitnosti i neplaniranih okolnosti, funkcioniranje svih uslužnih objekata na prostoru događaja uključujući čišćenje.

U **završnoj fazi** među logističkim procesima najvažniji su: uklanjanje objekata i opreme, čišćenje i zaključenje odnosa s ugovornim stranama radi organizacije događaja.

- Logistika u turističkoj industriji

**Logističkim tokovima neposredno upravljaju operativni centri:** nabava i skladištenje; marketing; prodaja karata; registracija sudionika; prodaja prigodnih proizvoda, pića i hrane tijekom događaja; financiranje; osiguranje informatičke, komunikacijske i ostale slične opreme, rad i odnosi s medijima; odnosi s lokalnom upravom i stanovništvom; formiranje i osposobljavanje tima; informacije posjetiteljima; čišćenje i zbrinjavanje otpada; «catering»; podjela teritorijalne nadležnosti na prostoru odvijanja događaja, liječnička pomoć i sigurnost tijekom događaja.

Ovisno s vrsti i veličini događaja pojedini operativni centri dobivaju na važnosti i broju izvođača. Praksa je pokazala da se kod većine događaja treba računati s ovim operativnim menadžerima koji su podređeni logističkom menadžeru:

- menadžer marketinga i promocije
- menadžer događaja
- financijski menadžer
- kadrovski menadžer
- umjetnički menadžer
- menadžer zadužen za pozornicu
- menadžer nabave i kupovine potrebnih resursa.

Operativni menadžeri obavljaju poslove i zadatke iz svoga djelokruga i odgovorni su za kvalitetu i pravovremenost izvršenja. **Logistički menadžer** koordinira njihove aktivnosti u dijelu koji se odnosi na logističke procese.

Kod manjih događaja pojedine procese je moguće zanemariti te intervenirati po potrebi samo onda kada njihov tijek bitno odstupa od očekivanog. I prilikom organizacije velikih događaja poželjna je određena razina improvizacije, koja omogućava pravovremeno i odgovarajuće usmjeravanje logističkih procesa u slučajevima nastupa nepredvidivih okolnosti u logističkom sustavu ili izvan njega. Ona također pruža mogućnost kreativnim idejama za implementaciju i poboljšanje logističkih procesa.

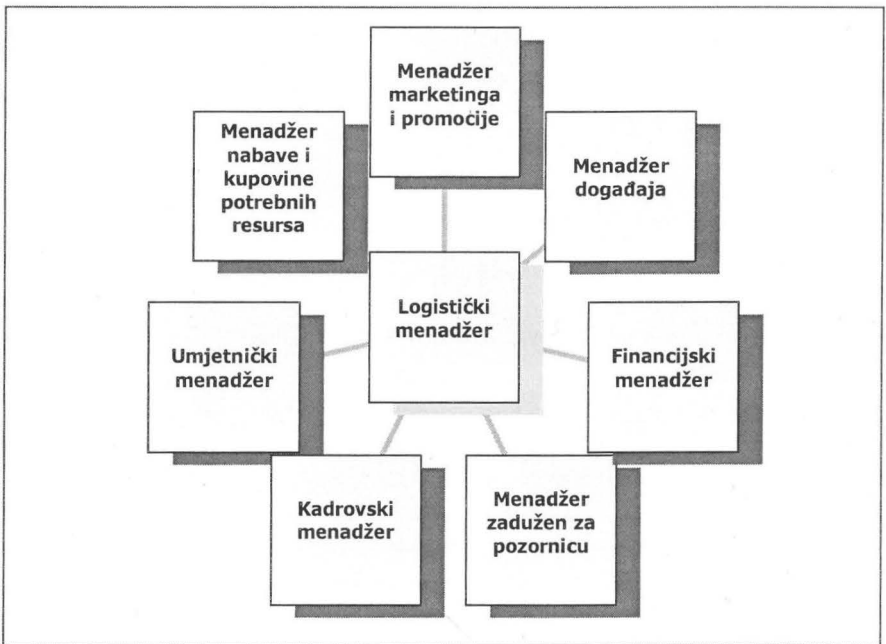
No, otvorenost prema kreativnosti i improvizaciji ne isključuje potrebu za planiranjem. **Plan organizacije događaja** treba sadržavati vremensku komponentu, elemente, procese i nositelje, te predvidjeti povremenu kontrolu planiranoga tijeka poslova. Za velike događaje logistički plan bi trebao obuhvaćati:



- Logistika u turističkoj industriji

- popis osoba za kontakt,
- kartu (tlocrt) mjesta odvijanja događaja – site map,
- vremenski tijek poslova i zadataka,
- plan evakuacije za nepredviđene događaje,
- popis poduzeća s kojima je sklopljen ugovor za obavljanje pojedinih poslova,
- plan zaposlenih, struktura i broj, angažiran upravo za organizaciju tog događaja,
- izrada anketnih upitnika i drugih načina provjere zadovoljstva događajem.

### Grafički prikaz 12: Logistički menadžment događaja



Izvor: Istraživanje autorice

Uloga planiranja je dvojaka. Za menadžera plan je podsjetnik tijeka i obima poslova koje je potrebno obaviti. Za operative menadžere i izvršitelje plana, ili dijela plana, on ima ulogu konkretnog radnog zadatka kojeg je potrebno izvršiti. Zbog toga je vrlo značajno da plan ne bude predugačak, ali da bude dovoljno precizan i razumljiv.

Organizacija događaja bitno pridonosi atraktivnosti turističke destinacije. U nekim slučajevima turistička atraktivnost destinacije isključiva je posljedica događaja. Između događaja kao sustava i destinacije kao okruženja od početka organizacija uspostavljaju se brojni odnosi, koji prestaju tek nakon završne faze organizacije događaja.

#### 4.6.4. Logistika događaja i turistička destinacija

Bez obzira da li je događaj namijenjen isključivo povećanju atraktivnosti destinacije ili se radi o velikom događaju koji se iznimno organizira u destinaciji pa će uz brojne očekivane učinke utjecati i na porast turističkoga prometa, događaj bitno utječe na destinaciju. Utjecaj događaja različit je ovisno o fazama organizacije događaja:

- Pripremna faza: gradnja objekata infrastrukture, gradnja prometnica radi prijevoza građevinskog materijala i opreme do gradilišta, nova regulacija prometa u dijelu ili čitavoj destinaciji, prenamjena prostora radi parkiranja vozila.
- Faza odvijanja događaja: mnogostruko veći tokovi ljudi i vozila prema lokaciji događaja ali i u cijeloj destinaciji, povećana potražnja za smještajnim i ugostiteljskim uslugama, povećana potražnja u trgovinama, povećana potreba za parkiranjem vozila, povećana potražnja za ostalim uslugama (medicinskim, poštanskim, komunikacijskim i sl.).
- Završna faza nakon događaja: povećani tokovi vozila i ljudi na području destinacije, povećani tokovi otpada radi čišćenja, povećani tokovi tereta radi rasporede pokretnih objekata i opreme.

Za uspostavljenu logistiku turističke destinacije organizacija događaja ima ulogu remetilačkoga čimbenika. I u slučaju gradnje nove infrastrukture i u slučaju korištenja postojeće, uz eventualnu reorganizaciju prometnih tokova, tokova ljudi, snabdijevanja i informacija uzrokovanih događajem, narušit će se ranije uspostavljena ravnoteža. Kako logistika događaja ne bi dovela u pitanje ostvarenje ciljeva logistike turističke destinacije neophodno je usklađivanje. Objektivno informiranje i razumijevanje situacije od strane lokalnoga stanovništva od presudne je važnosti u ostvarenju toga cilja.

Ovisno o vrsti događaja, strukturi posjetitelja i ponudi destinacije, posjetitelji će biti isključivo sudionici događaja ili će u destinaciji provesti određeno vrijeme. Kako bi se logistika turističke destinacije prilagodila povećanom broju posjetitelja potrebna je procjena broja posjetitelja koji

- Logistika u turističkoj industriji

će u destinaciji boraviti i prosječnoga vremena boravka. Za to vrijeme, s izuzetkom samoga događaja, njihovo kretanje po destinaciji odvijat će se prema principima karakterističnim za turističke tokove.

Taj kratkotrajno povećani broj posjetitelja kretat će se destinacijom u potrazi za turističkim uslugama, pa će to determinirati pravce turističkih tokova. Lokacija turističkih atraktivnosti odredit će mjesta na kojima će se javljati potražnja za parkirnim mjestima. Prema konceptu logistike turističke destinacije ove tokove je potrebno uskladiti s tokovima: lokalnoga stanovništva, tokovima prema najbližem većem gradskom središtu, snabdijevanja, izletnika, tranzitnoga prometa i otpada.

Tokovi snabdijevanja ne smiju vremenski ni prostorno interferirati s tokovima posjetitelja i turista, ali trebaju organizatorima snabdijevanja omogućiti dostupnost materijala u određeno vrijeme i na određenom mjestu. Na tim logističkim načelima nabave i skladištenja će većina ugostiteljskih i hotelskih objekata moći graditi kvalitetnu ponudu. Logistika turističke destinacije obuhvaća sve sudionike u turističkom poslovanju koji utječu i mogu utjecati na optimizaciju tokova, koji u novije vrijeme sve češće teže zaštititi okoliša kao osnovnom cilju logistike posredstvom kojega se postiže i kvalitetna turistička usluga, a sve manje ističu najveći profit kao osnovni cilj logistike.

Da bi se logistički tokovi u destinaciji organizirali na optimalan način potrebna je prometna infrastruktura odgovarajuće propusne moći. Boravak u destinaciji motiviran događajem kratko traje, stoga se destinacija treba profilirati za kontinuiranu organizaciju više različitih događaja ili je potrebno kombinirati organizaciju događaja izvan turističke sezone, kako bi infrastruktura ostvarila zadovoljavajući stupanj iskorištenja kapaciteta.

#### **4.6.5. Kvaliteta logistike kao kvaliteta događaja**

Organizacija događaja kao turistički proizvod i logistika međusobno su tijesno povezane. Vrlo značajan dio organizacije događaja čini upravo logistika. Njena uloga u organizaciji raste proporcionalno s veličinom događaja i složenošću organizacije. U takvim slučajevima kada je potrebno neprekidno usklađivanje velikoga broja zaposlenika, aktivnih sudionika događaja, posjetitelja, te tokova snabdijevanja, otpada, informacijskih tokova i ostalih, jedino logistički koncept može ponuditi zadovoljavajuća rješenja.

- Logistika u turističkoj industriji

Kvaliteta organizacije manjih događaja, prepuštena jednom čovjeku i neformalnoj grupi koja «u hod» dogovara podjelu zadataka može rezultirati visokom razinom, ukoliko se organizator odlikuje menadžerskim sposobnostima a spomenuta grupa takvim stilom rada uspijeva postići visoku razinu usklađenosti.

Organizacija složenih događaja ne može počivati na improvizaciji i nema druge alternative primjeni logističkoga koncepta. U onoj mjeri u kojoj organizacijski tim na čelu s logističkim menadžerom uspije uskladiti sve procese, odnosno elemente i veze kojima će se logistički procesi odvijati, logistički sustav će biti bolje organiziran, pa će i njegova funkcija biti u većoj mjeri ostvarena.

Za funkciju sustava bitni su i odnosi s okruženjem iz kojega neprekidno stižu poticaji koji teže promijeniti stanje u sustavu. Stoga logistički organizacijski tim, treba prilikom planiranja predvidjeti moguće utjecaje i mjere za usmjeravanje sustava prema planiranim ciljevima, a u slučajevima nepredviđenih djelovanja treba biti u stanju iznaći odgovarajuće mjere radi uspostave kontroliranog ponašanje sustava.

Iz prethodnoga proizlazi da je kvaliteta organizacije događaja proporcionalna stupnju primjene logističkoga koncepta. Odnosno može se zaključiti da: kvaliteta organizacije događaja ovisi o tome da li su obuhvaćeni svi sudionici, oprema, infrastruktura, informacije i ljudi (prema strukturi i broju), te da li su svi tokovi između njih i prema okruženju vremenski i prostorno usklađeni.

Iz prethodnog proizlazi da je:

- **Logistika u turizmu događaja vrlo važna.**
- **Kod organizacije velikih događaja primjena logističkoga koncepta jedini način za kvalitetnu organizaciju događaja.**
- **Uloga logistike u organizaciji događaja prisutna već prilikom definiranja koncepta događaja.**
- **Turizam događaja, kao osnova za razvoj turističkih destinacija, razvijat će se i dalje.**
- **Sukladno tome primjena logističkih načela će se širiti.**
- **Rast će potreba za educiranjem stručnoga kadra za upravljanje logistikom u turizmu događaja.**

Najvažniji čimbenik kvalitete događaja jesu ljudi koji sudjeluju u organizaciji. Ono čime raspolažu poduzeća koja se bave organizacijom događaja jesu stručni i sposobni timovi. Oni se trebaju neprekidno razvijati i biti otvoreni za nove izazove, pa poduzeća posebnu pozornost trebaju posvetiti edukaciji. Ostvarenje dugoročnoga cilja poslovanja – sve

- Logistika u turističkoj industriji

kvalitetnija organizacija događaja moguća je jedino uz pomoć kvalitetnoga kadra. Ovakav pristup jedina je garancija za ugovaranje značajnih poslova i u budućnosti. Od znanstveno-obrazovnih ustanova u turizmu treba očekivati ponudu programa stručnim i znanstveno-stručnim kadrovima radi obrazovanja, ali i permanentnog obrazovanja i usko specijalističkog obrazovanja. Poduzeća bi tako mogla u određenom vremenskom razdoblju nabavljati nove visokostručne kadrove, a postojeće iskusne zaposlenike upućivati na programe dodatnog stručnog osposobljavanja. Također bi u vrlo kratkom vremenu sukladno specifičnom poslu koji je ugovoren, mogla formirati odgovarajući tim privremenih zaposlenika koji bi prošao kratkotrajni tečaj osposobljavanja za specifični posao u organizaciji događaja.

## PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (4)

---

1. Kako se definira logistika u turizmu?
2. Koji su ciljevi logistike u turizmu?
3. Koja su dva moguća pristupa primjene logistike u turizmu?
4. Nabrojite moguće razine primjene logistike u turističkim poduzećima s obzirom na uvjete privređivanja i značajke turizma!
5. Naznačite djelatnosti - sastavnice turizma kao sustava i obrazložite strukturu!
6. Koji podsustavi sačinjavaju turizam kao sustav?
7. Obrazložite značajke ugostiteljskih logističkih podsustava!
8. Koji logistički tokovi imaju posebnu ulogu u ugostiteljskom podsustavu?
9. Objasnite tvrdnju da je ugostiteljski proizvod logistički proizvod!
10. Koji logistički tokovi imaju posebnu ulogu u agencijskom podsustavu?
11. Kakve značajke ima agencijska usluga kao logistički proizvod?
12. Koji logistički tokovi imaju posebnu ulogu u prometnom podsustavu?
13. Što je prometno-logistički podsustav?
14. Koji logistički tokovi imaju posebnu ulogu u podsustavu turističkih atrakcija?
15. Za koje turističke atrakcije optimalni turistički tokovi su presudni?
16. Zašto se upravljanje destinacijom smatra logističkim podsustavom?
17. Zbog čega se logistika u turizmu može podvesti pod logistiku usluga i koje su posljedice takvog pristupa?
18. Naznačite osnovne značajke usluge pa tako i turističke usluge!
19. Koje su specifične značajke turističke usluge?

## • Logistika u turističkoj industriji

20. Objasnite tvrdnju da je turistička usluga heterogena, te da objedinjuje materijalnu i nematerijalnu komponentu!
21. Kako odnos između udjela sredstava za rad i ljudskoga rada utječe na distinkciju usluga?
22. Na čemu se zasnivaju osnovne razlike između logistike usluga i logistike proizvodnje materijalnih proizvoda?
23. Kakav je redoslijed poslovnih funkcija kod proizvodnje usluge, a kakav kod proizvodnje materijalnih proizvoda – pojasnite!
24. Obrazložite tvrdnju da je učinkovitost logistike usluga određena upravljanjem kapacitetima!
25. Kako se definira logistika usluga?
26. Koje specifičnosti turističke usluge utječu na poteškoće u upravljanju kapacitetima u logistici turizma?
27. Navedite kriterije prema kojima je moguće podijeliti događaje u turizmu!
28. Što događaj predstavlja za organizatora – pojasnite!
29. Što događaj predstavlja za posjetitelja – pojasnite!
30. Što obuhvaća koncept organizacije događaja?
31. Zašto je prilikom organizacije događaja neophodna logistika?
32. Koji su temeljni ciljevi logistike događaja?
33. Što je logistika događaja?
34. Koji su najvažniji ciljevi logistike događaja?
35. Obrazložite odabir lokacije i prostora u logistici događaja!
36. Nabrojite i objasnite resurse potrebne prilikom organizacije događaja!
37. Što označava pojam logistički sustav događaja?
38. Prema kojim elementima je orijentirana pripremna faza i zašto?
39. Na kojim logističkim procesima počiva faza odvijanja događaja?
40. Koji su logistički procesi najvažniji u završnoj fazi događaja?
41. Koji operativni centri su neophodni za logistiku događaja?
42. Nabrojite operativne menadžere podređene logističkom menadžeru!

- Logistika u turističkoj industriji

43. Elaborirajte ulogu i poslove logističkoga menadžera u organizaciji događaja!
44. Što sadrži plan organizacije događaja i čemu služi?
45. Opišite značajke pripremne faze događaja!
46. Opišite značajke faze odvijanja događaja!
47. Opišite značajke završne faze događaja!
48. Obrazložite tvrdnju da je kvaliteta događaja ovisna o kvaliteti logistike!





## **Poglavlje 5**

# **LOGISTIKA – ODREDNICA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA TURISTIČKIH PODUZEĆA**

---

U ovom poglavlju obrađuje se:

- Logistika, organizacija rada, poduzeće
  - Organizacija poslovnih funkcija u poduzeću kao logističkih funkcija
  - Procesni oblik organizacije
  - Upravljanje opskrbnim lancem – put ka konceptu integralne logistike
  - Integralna i totalna logistika
  - Upravljanje logističkim procesima u poduzeću
  - Logistika pojedinih poduzeća u turizmu
-



## 5. LOGISTIKA – ODREDNICA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA TURISTIČKIH PODUZEĆA

Ciljevi i sadržaj logistike od ekspanzije na gospodarstvo, upućivali su na primjenu u organizacijama rada, kao osnovnim jedinicama odvijanja proizvodnje. U njima postoji organizacijska struktura koja između ostalog ima utvrđene putove i sudionike u kretanju materijalnih i informacijskih tokova. Nepromjenjivost i krutost organizacijske strukture, sa strogo fizički i informacijski odijeljenim poslovnim funkcijama, zadovoljavala je primarne ciljeve uvođenja logistike. Radi boljeg razumijevanja međuodnosa logistike i organizacije rada u ovom se poglavlju obrađuje: **odnos pojmova logistika, organizacija rada i poduzeće, organizacija poslovnih funkcija kao logističkih funkcija, procesni oblik organizacije, upravljanje opskrbnim lancem, integralna i totalna logistika, upravljanje logističkim procesima u poduzeću, te logistika pojedinih poduzeća u turizmu.**

### 5.1. LOGISTIKA, ORGANIZACIJA RADA, PODUZEĆE

Razvoj logistike u organizacijama rada najranije započinje unutar nabavne funkcije, a tek nakon toga dolazi do oblikovanja koncepta fizičke distribucije, da bi se nastavio u okviru proizvodne funkcije te prodajne funkcije odnosno marketinga.<sup>65</sup> Logistika u proizvodnji nastoji smanjiti troškove proizvodnje podređivanjem ostalih procesa u organizaciji rada. Logistika prodaje – marketinga, ima za cilj, u uvjetima razvijenog svjetskog tržišta i oštre konkurencije, uvođenjem novih metoda prodaje i kanala distribucije dodatno smanjiti troškove prodaje i proširiti prisutnost na tržištu.

Nužnost daljnje racionalizacije poslovanja, dok još uvijek prevladava organizacijska struktura zasnovana na odijeljenim poslovnim funkcijama, rezultira izdvajanjem logistike u zasebnu funkciju. Ovakav model osiguranja prisutnosti logistike u organizaciji rada, posebice je značajan jer logistika preuzima poslove ostalih poslovnih funkcija rukovodeći se smanjenjem troškova poslovanja i povećanjem prihoda (dobiti) poduzeća.

<sup>65</sup> Prema Bloomberg, D.J., LeMay, S. i Hanna, J.B.: op.cit., str. 218-224.

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

Suvremeni trendovi logistike u poduzećima obilježeni su organizacijskom strukturom koja počiva na logistici. To ne znači brisanje organizacijske strukture ni napuštanje «klasičnog» modela organizacije zasnovanoga na organizacijskim funkcijama, ali se otvara put konceptu upravljanja opskrbnim lancem. Integrirani poslovni proces koji uključuje i prateće procese od dobavljača do kupca ili korisnika, postaje tako jedino mjerilo uspješnosti poslovanja i proizvodnje kvalitetnoga proizvoda.

Uspostavljanje ovakvoga oblika organizacije izuzetno je zahtjevno jer traži kvalitetne i stručne kadrove, fleksibilne i kreativne menadžere, koji će, koristeći se integralnim planiranjem i operativnim upravljanjem, vođenje logističkih procesa i ciljeve logistike usklađivati s ciljevima organizacije rada. Ovako složeni organizacijski modeli zasnovani na konceptu totalne logistike uz uvažavanje klasične organizacije rada nameću nužnost izrade **strategije logistike**<sup>66</sup>, kao dugoročne vizije djelovanja poslovnoga subjekta u duhu logističkih načela.

## 5.2. ORGANIZACIJA POSLOVNIH FUNKCIJA U PODUZEĆU KAO LOGISTIČKIH FUNKCIJA

U mnogim poduzećima koja logističkim načelima nastoje poboljšati učinke poslovanja nabava, proizvodnja i prodaja organizirane su po modelu logistike. Smatraju se logističkim funkcijama jer njima teku tokovi materijala, poluproizvoda, finalnih proizvoda, informacija, ljudi i sl., pa njihovo logističko organiziranje u većoj mjeri utječe na racionalizaciju poslovanja, nego li što bi to bilo u slučaju ostalih poslovnih funkcija.

**Logistika nabave** obuhvaća logističke tokove od dobavljača preko funkcije nabave do početka proizvodnoga procesa. Najznačajniji logistički zadaci nabave jesu: odabir dobavljača i ugovorni odnosi s njima, poslovna odluka «kupovati ili proizvoditi», vremensko, prostorno kvalitativno i kvantitativno usklađivanje nabavnog procesa s procesom proizvodnje, odabir i ugovorni odnosi s otpremnikom i ostalim subjektima prijevoza, kvaliteta i dinamika dostave, zalihe i upravljanje zalihama na skladištu nabave, odluka da li JIT (just in time) nabava ili skladišno poslovanje i sl.

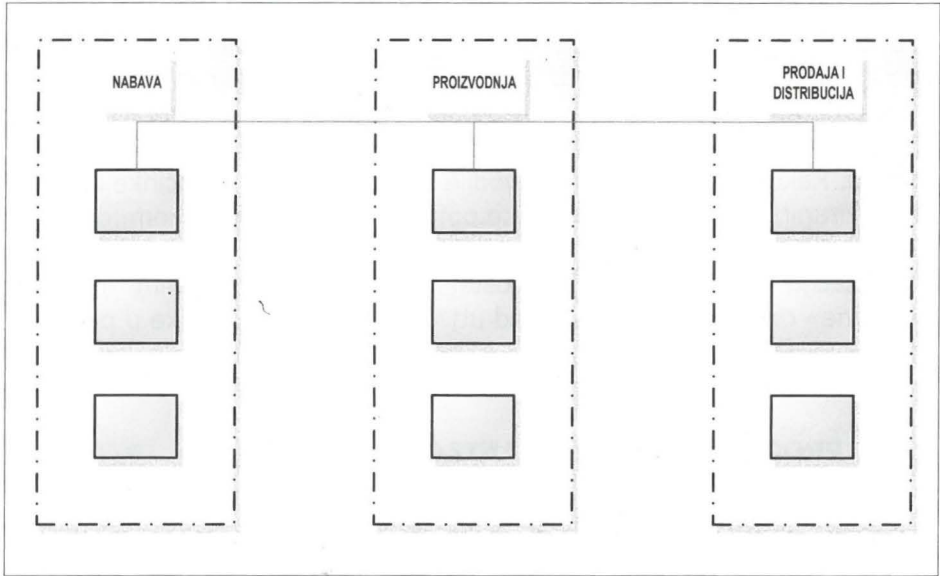
Većinu ovih aktivnosti regulira poseban segment nabavne politike – politika odnosa s dobavljačima, politika zaliha i sl. kojima se nastoje definirati ustaljeni putovi logističkih nabavnih procesa – kanala i stvoriti

<sup>66</sup> Waters, D.: Global Logistics, New Directions in Supply Chain Management, Fifth Edition, The Chartered Institute of Logistics and Transport, London and Philadelphia, 2007., str. 7.

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

logističku mrežu kojom će se tokovi upućivati prema vremenski i lokacijski optimalnim veličinama.

**Grafički prikaz 13: Model klasične organizacije poduzeća zasnovan na poslovnim funkcijama nabave, proizvodnje i prodaje**



Izvor: Istraživanje autorice

**Logistika proizvodnje** obuhvaća sve logističke tokove neposredno vezane za proizvodnju materijalnog ili nematerijalnog proizvoda. Iako su rezultati logistike proizvodnje ovisni o logistici nabave (kvaliteti materijala i usluga, pravovremenosti i dinamici dostave, dostatnosti zaliha odnosno dobroj organizaciji JIT...), logistika proizvodnje također pridonosi uspjehu poslovanja. U suradnji s logistikom prodaje i distribucije logistika proizvodnje kreira proizvod. Poznavajući mogućnosti vlastite proizvodnje s obzirom na opremu, infrastrukturu te stručnost ljudskog potencijala, a također i pravnu regulativu, normative i sl. logistika proizvodnje utvrđuje koje proizvode i u kojem obimu može proizvesti.

Jedna od najznačajnijih aktivnosti je operativno upravljanje logističkim procesom proizvodnje, te njegovo neposredno usklađivanje s ostalim podprocesima u poduzeću, imajući uvijek na umu da se proizvodni proces treba odvijati prema planu.

**Logistika prodaje (i distribucije)** zadužena je za logističke procese koji se nastavljaju na proces proizvodnje. Surađuje s logistikom proizvodnje u osmišljavanju proizvoda, zahvaljujući činjenici da je upoznata s kretanjima

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

na tržištu plasmana proizvoda. Njen je utjecaj na cijenu proizvoda isto toliko značajan kao što je to onaj logistike nabave i proizvodnje, pa je politika cijena kao dio politike prodaje jedna od značajnijih funkcija logistike prodaje. Ne manje važan zadatak je odabir kanala distribucije, marketinških aktivnosti i sl.

Ako se ima na umu da uspostavljanje logistika nabave, proizvodnje i prodaje ipak uglavnom podrazumijeva optimalizaciju tokova unutar svake od spomenutih funkcija, jasno je da su se zastoji i druge neracionalnosti pojavljivale uglavnom mjestima gdje jedna funkcija prestaje a druga počinje. Kako su te poteškoće dovodile u pitanje pozitivne učinke logistički organiziranih funkcija nametnula se potreba za boljim protokom logističkih tokova između funkcija. Prvi korak u tom smjeru bila je procesna organizacija koja još uvijek ostaje dosljedna temeljnim načelima «klasične» organizacije, a koja pod utjecajem razvoja logistike u poduzeću doživljavaju transformaciju.

### 5.3. PROCESNI OBLIK ORGANIZACIJE

**Procesni oblik organizacije** (lean production, process organisation) posebno izdvaja ove središnje procese:<sup>67</sup>

- **razvoj i uvođenje proizvoda**
- **primanje i izvršenje narudžbi**
- **upravljanje informacijama**
- **analiza profitabilnosti**
- **marketinško planiranje.**

**U ostvarenju ovih procesa okupljaju se izvršitelji i ostali resursi nezavisno o organizacijskoj jedinici kojoj pripadaju, a također se zanemaruju organizacijskom strukturom definirani kanali rukovođenja.** Procesom upravlja jedna osoba – **vlasnik procesa.**

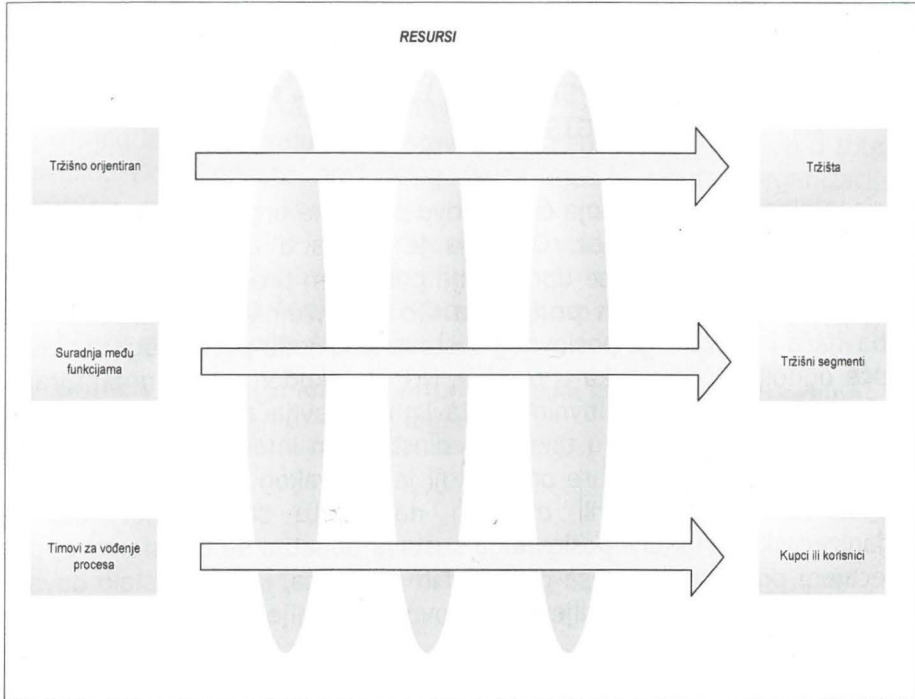
**Okupljanje resursa poduzeća radi ostvarenja poslovnoga cilja na optimalan način** je upravo ono čemu teži logistika. Stoga je cilj procesne organizacije i logistike identičan, no razlika je u metodama njegova ostvarenja. Logistički koncept poduzeća teži optimizaciji poslovnih procesa uvažavajući postojeću organizacijsku strukturu, a nastojeći ostvariti što bolju povezanost između organizacijskih funkcija kroz formalnu organizacijsku strukturu. Procesni oblik organizacije transformira formalnu organizacijsku strukturu uspostavljenjem novih neformalnih

<sup>67</sup> Ibidem, str. 31.

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

oblika organizacije koji preuzimaju dominantnu ulogu u ostvarenju poslovnih ciljeva poduzeća. Stavljanjem u prvi plan elastičnosti i improvizacije, uvodi se «nered» u zacrtanu organizaciju, što dovodi do teškoća u funkcioniranju dijelova organizacije koji su izostavljeni iz upravljanja procesima.

### Grafički prikaz 14: Model procesne organizacije



Izvor: Prema Gourdin, K.N.: Global Logistics Management, a Competitive Advantage for the 21st Century, Second Edition, Blackwell Publishing, Cornwall, 2006., str. 31.

Klasična organizacija temelji se na vertikalnoj integraciji unutar svake pojedine poslovne funkcije. Zaposlenici su usmjereni na iskorištavanje resursa, no ne i na rezultate svog dijela poslovnoga procesa poduzeća. Da bi se na jednostavniji način ukazalo na osnovnu značajku procesne organizacije i kvalitativni pomak u upravljanju poslovnim procesom i njegovim rezultatima, procesna se organizacija naziva i **horizontalnom organizacijom**. Posebna se važnost pridaje informacijskim procesima i njihovom upravljanju jer su upravo oni najzaslužniji za povezivanje poslovnih funkcija poduzeća u horizontalnom smislu.



- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

Za realizaciju logističkoga koncepta i procesnoga oblika organizacije od velike su važnosti timovi zaposlenika. U njima trebaju biti zastupljeni različiti stručni profili – **interdisciplinarnost**, od članova tima očekuje se **kreativnost**.<sup>68</sup> Ove njihove osobine trebaju poticati brigu o rezultatima poslovnoga procesa, od kreiranja proizvoda, njegove proizvodnje do plasmana na tržištu ali vodeći računa o tome da kupac ili korisnik bude zadovoljan onim što je kupio.

#### 5.4. UPRAVLJANJE OPSKRBNIM LANCEM – PUT KA KONCEPTU INTEGRALNE LOGISTIKE

Horizontalna integracija koja čini osnovu procesne organizacije utrla je put konceptu opskrbnog lanca. Osnovna je razlika u odnosu na procesnu organizaciju u tome što se upravljanje poslovnim procesom proširuje i na **dijelove procesa izvan poduzeća**. To podrazumijeva procese između dobavljača i odnosnoga poslovnog sustava te između poslovnoga sustava i kupca odnosno posrednika u prodaji. No, to također znači i organiziranje poslovnih procesa u poslovnim sustavima dobavljača, odnosno kupca ili posrednika, na način da u takvom jedinstvenom integriranom poslovnim procesu svi zajedno ostvare profit, koji je za svakog pojedinačno veći od profita kojeg bi ostvarili djelujući na tržištu samostalno. Klasična organizacijska struktura poslovnoga sustava dodatno se transformira, pod utjecajem poslovnih procesa partnerskih poduzeća, koja uz ostalo dovode i do korigiranja poslovnih ciljeva i poslovne strategije.

**Mjerilo za uspostavljanje opskrbnog lanca isključivo je zadovoljstvo kupca ili korisnika**, a veća je vjerojatnost da se to ostvari ukoliko briga o proizvodu počne od poslovnoga procesa dobavljača i završi s poslovnim procesom kupca. **Zadovoljstvo kupca ili korisnika finalnim proizvodom, izražava se u karakteristikama proizvoda poput kvalitete, cijene, vremena i lokacije isporuke, dinamike isporuke i sl., a to se postiže marketinškim istraživanjem potražnje, te determiniranjem kriterija kojima trebaju sinkronizirano i međusobno surađujući težiti sudionici u opskrbnom lancu.**

Koncept opskrbnoga lanca je razvojni cilj kojemu teži većina poduzeća koja već raspolažu određenim iskustvom u primjeni logističkih načela. Koncept opskrbnog lanca potrebno shvatiti kao proces koji se postepeno uvodi, razvija i unaprjeđuje u skladu s resursima i okruženjem poslovnoga

<sup>68</sup> Opširnije Srića, V.: Upravljanje kreativnošću, Školska knjiga, Zagreb, 1994.

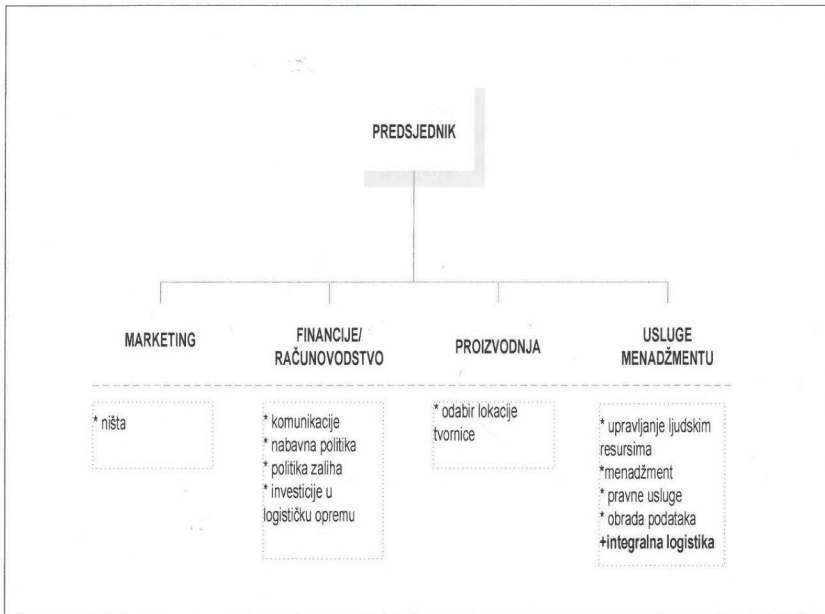
- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

sustava, i zahtjevima kupca ili korisnika. Za njegovo je uspostavljanje potrebna spremnost poslovnih sustava na odricanje od dijela vlastitih poslovnih prioriteta, radi usklađivanja s partnerima u ostvarenju dobiti i tržišne prisutnosti koju samostalno ne bi mogli postići.

## 5.5. INTEGRALNA I TOTALNA LOGISTIKA

U aktualnim uvjetima globalizacije, ekonomske i financijske krize i doseg svjetskog gospodarstva, prevladava stav da se primjenom koncepta opskrbnog lanca stvaraju pretpostavke za integralnu i u konačnici totalnu logistiku. Dok koncept opskrbnog lanca djeluje unutar organizacijske strukture koja je kombinacija klasične vertikalne organizacije i horizontalne (procesne) organizacije s više ili manje naglašenim logističkim aktivnostima unutar funkcija i između njih, **integralna logistika postavlja logistiku kao osnovno mjerilo organizacijske strukture poslovnoga sustava.**

**Grafički prikaz 15: Matrica organizacijske strukture i integralne logistike**



Izvor: Bloomberg, D.J., LeMay, S. i Hanna J.B.: Logistika, prijevod, Mate i Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006., str. 223.

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

Na teorijskoj razini definira se matrica organizacijske strukture integralne logistike, kojom se rukovodi upravljanjem poslovnim procesom poduzeća, i na temelju toga redefinira i organizacija rada.

Potrebno je istaknuti da se na shemi u prvom planu ističu funkcije marketinga, financija i računovodstva i proizvodnje koje su međusobno povezane logističkim aktivnostima u jedinstveni opskrbeni lanac. Vrlo je važno naglasiti da je temelj koncepta integralne logistike opskrbeni lanac, njegova učinkovita organizacija i upravljanje njime, jer se na taj način ističe važnost i ostalih poslovnih funkcija, poput nabave, upravljanja ljudskim i intelektualnim kapitalom, razvoja i sl., koje se u shemi prikazane samo implicitno.

Koncept integralne logistike, kao što je navedeno ističe logistiku i opskrbeni lanac kao osnovu na kojoj se temelji organizacijska struktura, što po prirodi ovih pojava znači da je vrlo mnogo aktivnosti i sudionika potrebno uskladiti i povezati u harmoničnu cjelinu. To se postiže sustavnim pristupom<sup>69</sup>, no jednako tako i logističkim strategijama te logističkim planiranjem, koji pridonose dugoročnosti i stabilnosti organizacijske strukture.

## 5.6. UPRAVLJANJE LOGISTIČKIM PROCESIMA U PODUZEĆU

**Upravljanje logističkim procesima u poduzeću** označava se još uvijek brojnim i vrlo različitim pojmovima poput: poslovna logistika, upravljanje kanalima (distribucije, nabave i slično), distribucija, industrijska logistika, logistički menadžment, logistika, upravljanje materijalima, fizička distribucija, upravljanje opskrbnim lancem. Služeci se mjerama u oblasti planiranja, primjene i kontrole najznačajnije logističke aktivnosti jesu:<sup>70</sup>

- usluga kupcu (razina kvalitete),
- prognoza potražnje,
- upravljanje zalihama,
- logistička komunikacija (razmjena informacija),
- rukovanje materijalima,
- izvršenje narudžbi,
- pakiranje,
- snabdijevanje rezervnim dijelovima i održavanje,

<sup>69</sup> Stock, J.R. i Lambert, D.M.: op.cit., str. 26.

<sup>70</sup> Ibidem, str. 2.

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

- nabava,
- povratna (reverzibilna) logistika,
- promet i transport,
- skladištenje i smještaj robe.

Osnovni je cilj upravljanja međusobno uskladiti i koordinirati sve logističke aktivnosti. Suvremeno poduzeće treba prihvatiti jednakopravnost svih organizacijskih funkcija i pojedinih njihovih dijelova te težiti optimalnoj organizaciji logističkih procesa. Odnosno upravljanje logističkim procesom je onaj dio procesa koji obuhvaća «...planiranje, primjenu i kontrolu učinkovitosti tijekom i smještaja dobara, usluga i relevantnih informacija od polazne do određene točke (potrošnje) kako bi se zadovoljile potrebe kupaca.»<sup>71</sup>

Upravljanje logističkim procesima u poduzeću blisko je menadžmentu logističkih procesa iako se, između ovih aktivnosti ne može staviti znak jednakosti. Menadžment logističkih procesa treba shvatiti kao menadžment poslovnih procesa koji su prethodno definirani kao logistički procesi slijedom logističkoga koncepta za koji se poduzeće opredijelilo. Stoga će menadžeri inzistirati na svim tokovima koji su obuhvaćeni logističkim konceptom, težeći uspostaviti formalnu organizaciju kojom će povezati sve organizacijske funkcije, kako bi u realizaciji poslova one surađivale i koordinirale svoje aktivnosti na zadovoljstvo kupca i uz minimalne troškove poslovanja.

U tom kontekstu može se prihvatiti da će se ciljevi logističkih procesa u poduzeću ostvariti posredstvom ostvarenja funkcija menadžmenta, a koje jesu:<sup>72</sup>

- planiranje i strategija logističkih procesa,
- organiziranje logističkih procesa,
- upravljanje logističkim ljudskim potencijalima,
- kontroliranje logističkih procesa,
- metode upravljanja logističkim sustavom suvremenog poduzeća,
- analiza logističkoga sustava suvremenog poduzeća.

**Planiranje i strategija logističkih procesa** polazi od pretpostavke da je potrebno definirati cilj logističkoga procesa koji treba biti podudaran s ciljem poslovanja poduzeća. Strategijom se definiraju načini ostvarenja ciljeva, te se za konkretne situacije metodama odlučivanja iz skupine mogućih strategija vrši odabir optimalne.

<sup>71</sup> Ibidem, str. 3.

<sup>72</sup> Zekić, Z.: op.cit., str. 92.

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

**Organiziranje logističkih procesa** obuhvaća odabir i uspostavljanje organizacijske strukture u poduzeću, koja će predstavljati optimalno rješenje s obzirom na cilj organizacije poduzeća, a istovremeno će omogućavati posezanje za improviziranim aktivnostima kako bi poduzeće bilo u mogućnosti logističke procese optimalizirati u uvjetima dinamičnih promjena uvjeta privređivanja.

**Upravljanje logističkim ljudskim potencijalima**<sup>73</sup> polazi od pretpostavke da je čovjek, odnosno njegovo znanje i kreativnost onaj presudni element koji jedini, u uvjetima svekolikoga napretka tehnike i tehnologije, može osigurati minimalnu prednost poduzeću u kreiranju i ostvarenju kvalitetnijega i jeftinijega proizvoda.

**Kontroliranje logističkih procesa** je neophodno da bi se provjerilo u kojoj mjeri i na koji način su postignuti planirani ciljevi. Obuhvaćaju se svi elementi logističkoga sustava, a prednost bi trebalo dati anticipativnoj kontroli jer je prihvatljivija za zaposlenike a omogućava pravovremeno poduzimanje aktivnosti na usmjeravanju procesa planiranom cilju.

**Metode upravljanja logističkim sustavom suvremenoga poduzeća** obuhvaćaju odabir suvremenih metoda upravljanja koje su primjerene logističkim sustavima među kojima su posebno značajne: anticipativna metoda i mrežna organizacija upravljanja.<sup>74</sup>

**Analiza logističkoga sustava suvremenoga poduzeća** se vrši na temelju informacija o tijeku logističkoga procesa, a omogućava objektivan uvid u tijek procesa, te zauzimanje stavova o elementima koje bi trebalo korigirati jer njihovo djelovanje nije bilo sukladno planiranom.

Kolikogod se primjenom spomenutih funkcija menadžmenta može pridonijeti uspješnom upravljanju logističkim procesima, stvaranjem određene strukture u kojoj će što manje stanja biti izvan sustava kontrole, treba imati na umu da je nemoguće unaprijed predvidjeti sve moguće «scenarije» tijeka logističkih procesa. Odrednice suvremenih logističkih procesa jesu: stalni porast kvalitete finalnih proizvoda i usluga koje kupci doživljavaju kao standard «ispod kojeg nisu spremni ići», stalno skraćivanje vremena za izvršenje posla, globalizacija proizvodnje koja favorizira velike multinacionalne kompanije te novi oblici integriranja poslovnih organizacija.

<sup>73</sup> Opširnije Buble, M.: op.cit., Zekić, Z.: op.cit., Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004., Pupavac, D. i Zelenika, R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.

<sup>74</sup> Opširnije Buble, M.: op.cit. i Zekić, Z.: op.cit.

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

Impresivna dinamika razvoja tehnike i tehnologije u kojoj prednjače informacijski i komunikacijski sustavi, potiče tržišne promjene za koje poduzeća ne mogu unaprijed raspolagati odgovarajućim razvojnim strategijama. Stoga je najveća vrijednost kojom poduzeće može raspolagati pomno njegovanje ljudskog potencijala, koji je jedini u stanju maštom, kreativnošću i znanjem, pomicati granice dosadašnjih spoznaja i pronaći originalne, inventivne i «prave» odgovore za nove izazove.

## 5.7. LOGISTIKA POJEDINIH PODUZEĆA U TURIZMU

Usprkos činjenice da bi se primjenom logistike u turizmu mogle ostvariti brojne pogodnosti za korisnike i poslovne sustave, razmjeri njene primjene su daleko od zadovoljavajuće. Već i površan pogled na značajnije turističke destinacije u Europi pokazuje da je logistika prisutnija što je destinacija razvijenija i na tržištu bolje pozicionirana. Često su logistički ciljevi ostvareni po cijenu nepovratne devastacije okoliša, smanjenja sigurnosti, smanjenja kvalitete usluge, no posebice u uvjetima masovnog turizma te su destinacije uspjele aktivirati neke nove tržišne segmente i povećati profite turističkih poduzeća.

U nastavku se posebno obrađuju važnost logistike u ugostiteljskim i posredničkim – agencijskim poduzećima, jer su to glavni kreatori turističke ponude i u konačnici turističkih tokova na području destinacije. Većina spoznaja odnosi se na početna razdoblja uvođenja i razvoja logistike, kako bi se i turističkim poduzećima u Hrvatskoj koja prolaze vrlo složeno tranzicijsko i recesijsko razdoblje ukazalo na neke logističke postavke koje vode profitabilnom poslovanju i zadovoljstvu korisnika.

### 5.7.1. Logistika ugostiteljskih poduzeća

Ugostiteljska poduzeća, zbog usluge smještaja, hrane i pića, predstavljaju temelj turističkoga proizvoda destinacije – bez njihovih usluga turizam nije moguć. Zbog proizvodnje hrane, ugostiteljska poduzeća u logističkom smislu susreću se s identičnim problemima i poteškoćama kao i ostala poduzeća koja se bave proizvodnjom materijalnih proizvoda. No, dok su kod ostalih proizvodnih poduzeća uglavnom ravnopravno u opskrbnom lancu zastupljene nabava, proizvodnja i prodaja, kod ugostiteljskih poduzeća to je nešto drugačije.

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

**Ugostiteljski turistički proizvod, kao što je prethodno elaborirano, složen je i heterogen proizvod sastavljen od usluga (smještaj, animacija...) i materijalnih proizvoda (hrana i piće).**

### ***5.7.1.1. Logistika nabave***

Zbog karakteristika ugostiteljskog proizvoda, koji obuhvaća i stvaranje materijalnoga proizvoda – hrane i pića, funkcija nabave ima posebnu važnost. Njen je zadatak opskrba namirnicama za pripremu hrane, pićem, potrošnim materijalom za održavanje čistoće, uredskim materijalom, energijom, vodom, briga o odvozu smeća i sl. Njena sličnost s funkcijom nabave ostalih poduzeća koja proizvode materijalne proizvode, proizlazi iz opskrbe materijalima za pripremu hrane. Ali priroda namirnica – određeni, u pravilu, kratak vijek trajanja i potreba za određenim uvjetima skladištenja i čuvanja, uvjetuju razlike u odnosu na funkcije nabave ostalih poduzeća.

Najvažnije aktivnosti nabave dobro su poznate: odabir dobavljača, pouzdanost dobavljača, kvaliteta namirnica, cijena dobara, rokovi isporuke, odabir prijevozničkih poduzeća, odabir ostalih sudionika u prijevozu (otpremnik, agenata, kontrolnih kuća, banaka, i sl.), pakiranje i čuvanje namirnica, skladištenje namirnica, odabir partnera u skladišnom poslovanju, zalihe, doprema do lokaliteta gdje započinje proizvodni proces.

Poslovi nabave jesu logističke aktivnosti koje zadiru u procese izvan ugostiteljskoga poduzeća do dobavljača, pa čak i u poduzeće dobavljača (kvaliteta i pouzdanost dobavljača...), čime se inicira koncept opskrbnog lanca. Svako ugostiteljsko poduzeće koje teži uspostavljanju stabilne tržišne pozicije svjesno je važnosti kvalitetne usluge hrane, pa tako i nabavne funkcije, pa se logistička načela u nabavi uvode i razvijaju i bez sustavnog promišljanja logističke organizacije u poduzeću.

Logističko promišljanje i organiziranje nabave ima još jednu dimenziju koja je od ranije dobro poznata, ali se logističkim pristupom može u punoj mjeri realizirati – o kvaliteti materijala i dostave ovisi kvaliteta i cijena finalnog proizvoda.

Većina ugostiteljskih objekata u okviru nabave ima i skladište u kojemu se čuvaju namirnice i materijali za pripremu hrane. **Skladišno poslovanje jedna je od značajnijih logističkih aktivnosti, koja je u ugostiteljskom poduzeću složenija nego u ostalima.**

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

Skladišno poslovanje karakteriziraju **logistički tokovi materijala i informacija**. Složenost materijalnog poslovanja uvjetovana je činjenicom da se u skladištu čuvaju namirnice, u velikom broju različitih vrsta i nejednakog vijeka trajanja. Za svaku namirnicu proizvođač je ustanovio vijek trajanja i uvjete čuvanja – optimalnu temperaturu i za neke namirnice dozvoljenu vlažnost. Ugostiteljsko poduzeće treba raspolagati skladištem u kojem će biti moguća odgovarajuća mikroklima po komorama za čuvanje pojedinih skupina namirnica.

Logistički informacijski tokovi prate materijalne tokove od dobavljača do nabave, ali i stanje i promjene na skladištu nabave. Praćenje svih promjena na skladištu nabave osnova je na kojoj se temelji još jedna izuzetno značajna logistička aktivnost – **upravljanje zalihama**.

**Zaliha je količina materijala na skladištu.** Ako se ima na umu da se namirnice troše određenom dinamikom za pripremu hrane, a da je za njihovu kupovinu i dostavu trebalo potrošiti određeni kapital, nameće se ključno pitanje skladišnog poslovanja – koja je optimalna veličina zaliha? U teorijskom smislu **optimalna je ona zaliha koja osigurava nesmetanu proizvodnju uz najmanji angažirani kapital**. Upravljanje zalihama dobro je poznato i u klasičnoj organizaciji poduzeća, a u prilog njenoj važnosti svjedoči i činjenica da se među elementima poslovne politike posebno isticala politika zaliha kao zasebna politika, jednakovrijedna kao i ostale poslovne podpolitike.

Razvijene su brojne metode izračuna ekonomične količine materijala na zalihama i razrađene metode praćenja, razmjene i analize podataka o stanju zaliha u vrijeme kada računala nisu postojala.

Upravljanje zalihama u logistici nabave ugostiteljskog poduzeća treba obuhvatiti utvrđivanje optimalne zalihe za svaku uskladištenu namirnicu, a temeljem planirane dinamike pripreme hrane u budućem kratkoročnom ili nešto duljem periodu što ovisi o značajkama namirnice, mogućnosti opskrbe, planiranoj proizvodnji hrane i sl. Logistički informacijski tokovi u čijem tijeku i obradi informacija sudjeluju računala, signaliziraju svako približavanje minimalnoj zalihi na skladištu, što je nalog nabavnoj funkciji da pokrene opskrbu odnosnom namirnicom.

**Logističko upravljanje zalihama u ugostiteljskom poduzeću je proces usklađivanja trošenja dobara s opskrbom na razini optimalne zalihe uz uvažavanje vijeka trajanja kao ograničavajućeg čimbenika, a težeći stvaranju pretpostavki za kvalitetnu uslugu kojom će korisnici biti zadovoljni.**



- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

### ***5.7.1.2. Logistika proizvodnje ugostiteljskih proizvoda***

U logističkom konceptu opskrbnoga lanca proizvodnja se u neprekinutom slijedu nadovezuje na nabavu tvoreći osnovu na kojoj počiva logistička osovina svake profitabilne proizvodnje. U užem smislu **logistika proizvodnje zadužena je za optimalizaciju tokova materijala, namirnica, usluga, finalnih proizvoda (hrane i usluga) i informacija unutar ugostiteljskog poduzeća s ciljem proizvodnje ugostiteljskog proizvoda na zadovoljstvo korisnika.**

Osnovni parametri logistike proizvodnje definirani su standardima kvalitete koji opisuju značajke ugostiteljskog proizvoda. Recentni razvoj ugostiteljstva obilježen je između ostalog nastojanjem da se poželjne značajke ugostiteljskih proizvoda definiraju standardima. Standardi su rezultat dugogodišnjeg ispitivanja zahtjeva korisnika ali i drugih čimbenika poput sigurnosti, održivosti, kvalitete, trajnosti, cijene i sl. Za njihovo je definiranje i unapređivanje vrlo važna povratna informacija dobivena od korisnika usluge.

Kako bi se što veći broj elemenata ugostiteljskog proizvoda unaprijed predvidio i definirao, uz značajke namirnica i ulaznih komponenti te značajki hrane, propisuju se i sami postupci pripreme i čuvanja. Logistički tokovi u proizvodnji ovise o broju posjetitelja i ugovorenoj usluzi, a to je potrebno uskladiti s logistikom nabave s obzirom na dinamiku dostave svake pojedine namirnice, raspoloživost namirnica, te usklađenost tijekom proizvodnje sa sporednim postupcima pripreme i dorade namirnica.

Kvalitetna proizvodnja osim količinske i kvalitativne raspoloživosti velikog broja namirnica, treba i operativno logističko planiranje usklađeno s brojem korisnika kako bi gubici bili svedeni na najmanju mjeru.

### ***5.7.1.3. Logistika prodaje i distribucije ugostiteljskih proizvoda***

U proizvodnji materijalnih proizvoda prodaja se nastavlja na proizvodnju, u direktnom tijeku ili uz sudjelovanje posrednika. Osnovni je cilj prodaje finalni proizvod učiniti dostupnim potencijalnom kupcu ili korisniku. Ostvarujući svoj cilj prodaja opskrbljuje, održava i razvija kapacitete kupca ili korisnika.

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

**Prodaja hrane sastavni je dio prodaje ugostiteljske usluge poduzeća, a hrana se konzumira u ugostiteljskom objektu, što znači da izostaju dobro poznate metode i kanali distribucije i dostave proizvoda do krajnjeg korisnika.**

Ona poduzeća koja proizvode složene logističke proizvode koji osim hrane nude i usluge smještaja, zabave, sporta i rekreacije, wellness-a i sl. ipak trebaju organizirati prodaju i distribuciju na logističkim načelima. To podrazumijeva pronalaženje korisnika kojima je logistički turistički proizvod namijenjen, u protivnom će i najkvalitetniji proizvod ostati neiskorišten, a ugostiteljski kapaciteti bit će prazni. Veća ugostiteljska poduzeća u pravilu koriste usluge posrednika – agencija ili turoperatora u promociji i prodaji usluga. Ona hotelska poduzeća koja predstavljaju «brand» na tržištu jer su sastavnica velikih hotelskih lanaca imaju centraliziranu logistiku prodaje i distribucije.

Mala ugostiteljska poduzeća promociju i prodaju vrše preko posrednika ili samostalno zahvaljujući internetu, koji nudi jednaku mogućnost prisutnosti na tržištu svima uz minimalne troškove.

Izazovi kojima je izložena logistika prodaje i distribucije brojni su i podložni neprekidnim promjenama, jer na njih utječu tržišna kretanja. No, bez obzira na trajnost promjena ova funkcija je u neposrednom kontaktu s korisnicima usluga, te prepoznaje zahtjeve korisnika na kojima se trebaju zasnivati značajke logističkoga turističkoga proizvoda. Iz toga proizlazi da je i ova funkcija jednako kao i nabava i proizvodnja zaslužna za zadovoljstvo korisnika.

### **5.7.2. Logistika posredničkih poduzeća**

Posrednička poduzeća jesu katalizatori logističkih procesa u turističkim sustavima, pa je njihova uloga u optimalizaciji logističkih tokova vrlo velika i nezaobilazna. Za razliku od ugostiteljskih poduzeća uz koja se veže veliki inicijalni kapital ali i kapital za tekuće poslovanje, znatni kapaciteti fiksnog karaktera kojima treba svrsishodno i učinkovito upravljati, **posrednička poduzeća se bave optimalizacijom informacijskih tokova.** Ona to čine na način da istraživanjem zahtjeva i potencijala ciljanog segmenta emitivnoga turističkoga tržišta te tržišta ponude turističkih usluga, posreduju u povezivanju komplementarne ponude i potražnje.

Osim toga neka posrednička poduzeća oblikuju nove logističke turističke proizvode – putovanja, aranžmane i sl. u kojima povezuju u jedinstvenu

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

tržišnu ponudu turističke usluge za koje zasebno možda i ne bi postojao interes. Takve novostvorene proizvode oni nude turističkom tržištu i time uz angažiranje vlastitog znanja i ljudskih potencijala, aktiviraju nove tržišne segmente.

Posrednička poduzeća također u određenoj mjeri upravljaju tokovima ljudi na makrologističkom prostoru destinacije. Oni to čine temeljem dvije aktivnosti:

1. Birajući upravo taj određeni segment tržišne potražnje koji je i mjestom prebivališta vezan za određenu geografsku lokaciju
2. Oblikujući i nudeći logističke turističke usluge određene vrste i upravo na tom području, za koje pretpostavljaju da mogu zadovoljiti turističku potražnju.

Temeljem ta dva odabira pretpostavlja se i kretanje turističkih tokova iz izvora potražnje do mjesta realizacije, rutom koju više ili manje determinira posredničko poduzeće ovisno o vrsti turističkoga aranžmana. Posredničko poduzeće se u upravljanju logističkim turističkim tokovima rukovodi svojim poslovnim ciljevima a to je ostvarenje najveće dobiti, no zadovoljni korisnici jedina su garancija trajnije prisutnosti na turističkom tržištu.

Potrebno je svakako uočiti potencijal kojim raspolažu posrednička poduzeća – da prilikom organiziranja turističkih putovanja i aranžmana koriste i načelo optimalizacije turističkih tokova a bez zadiranja u smanjenje vlastitog profita – jer se u suradnji s nositeljima funkcije upravljanja turističkom destinacijom aktiviranjem te mogućnosti može povećati kvaliteta turističkoga proizvoda destinacije te učiniti značajan korak prema optimalnom korištenju propusne moći prometne infrastrukture ali i svih ostalih kapaciteta.

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

## PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (5)

---

1. Objasnite međuodnos logistike, organizacije rada i poduzeća!
2. Obrazložite važnost strategije logistike u poslovanju poduzeća!
3. Zbog čega se neke poslovne funkcije smatraju logističkim funkcijama?
4. Što je logistika nabave?
5. Što je logistika proizvodnje?
6. Što je logistika prodaje?
7. Po čemu se procesna organizacija razlikuje od «klasične» organizacije?
8. Koji su osnovni procesi na kojima se temelji procesna organizacija?
9. Objasnite koncept upravljanja procesom?
10. Tko je vlasnik poslovnoga procesa?
11. Koji je osnovni cilj procesne organizacije i kakva je njegoja sličnost s ciljevima logistike?
12. Objasnite razliku između procesne organizacije i koncepta upravljanja opskrbnim lancem?
13. Koji su osnovni motivi za uspostavljanje koncepta upravljanja opskrbnim lancem?
14. Što je cilj koncepta upravljanja opskrbnim lancem?
15. Kakav je međuodnos između upravljanja opskrbnim lancem i integralne logistike?
16. Nabrojite osnovne funkcije menadžmenta logističkih procesa u poduzeću!
17. Obrazložite planiranje i strategiju logističkih procesa!
18. Obrazložite organiziranje logističkih procesa!

- Logistika – odrednica uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća

19. Objasnite upravljanje logističkim ljudskim potencijalima!
20. Obrazložite kontroliranje logističkih procesa!
21. Elaborirajte specifičnosti logistike ugostiteljskih poduzeća!
22. Koje su najvažnije aktivnosti logistike nabave ugostiteljskih poduzeća?
23. Pojasnite skladištenje i skladišno poslovanje kao logističku aktivnost od posebne važnosti za nabavu!
24. Pojasnite upravljanje zalihama kao logističku aktivnost od posebne važnosti za nabavu!
25. Definirajte optimalnu zalihu te kako ona utječe na logističke ciljeve nabave i poduzeća?
26. Što je logistika proizvodnje ugostiteljskih proizvoda?
27. Objasnite logistiku prodaje i distribucije ugostiteljskih proizvoda!
28. Što je logistika posredničkih poduzeća?
29. Kojim aktivnostima posrednička poduzeća upravljaju logističkim tokovima?
30. Jesu li za logistiku posredničkih poduzeća jednako važni svi logistički tokovi – pojasnite!

## **Poglavlje 6**

# **UPRAVLJANJE LOGISTIČKIM LANCIMA U TURIZMU**

---

U ovom poglavlju obrađuje se:

- Pojam logističkoga lanca u turizmu
  - Značajke logističkoga lanca
  - Opskrbni, distribucijski i vrijednosni lanac
  - Logistika i opskrbni lanac
  - Upravljanje opskrbnim lancem
  - Ostale vrste logističkih lanaca
  - Značajke turističke ponude kao kriterij za organiziranje logističkoga lanca
  - Parametri vrijednosti logističkoga lanca u turizmu
-



## 6. UPRAVLJANJE LOGISTIČKIM LANCIMA U TURIZMU

Sve složeniji uvjeti privređivanja i nastojanje poslovnih subjekata da u njima opstanu, rezultiraju napuštanjem tradicionalnih oblika organizacije. Sve se više susreću različiti oblici «klasične» organizacije kombinirane s procesnom organizacijom, kojom se prednost daje učinkovitom upravljanju osnovnim poslovnim procesom. U takvim tendencijama logistički procesi i lanci imaju istaknutu ulogu. To je razlogom zbog kojeg se u ovom poglavlju elaboriraju: **pojam logističkoga lanca u turizmu; značajke logističkoga lanca; opskrbeni, distribucijski i vrijednosni lanac; logistika i opskrbeni lanac, upravljanje opskrbenim lancem, ostale vrste logističkih lanaca, značajke turističke ponude kao kriterij za organiziranje logističkoga lanca te parametri vrijednosti logističkoga lanca u turizmu.**

### 6.1. POJAM LOGISTIČKOGA LANCA U TURIZMU

Kao što je prethodno već istaknuto **logistički je lanac logistički proces koji se odlikuje dobrom povezanošću svih dijelova radi brzog i učinkovitoga tijeka predmeta prijenosa.** Fokusiranje na procesno motrište logistike započinje osamdesetih godina prošloga stoljeća, devedesetih prevladava koncept vrijednosnoga lanca, a do kraja stoljeća u središte interesa znanstvene misli logistike dolaze logističke mreže.<sup>75</sup> Za sve ove logističke koncepte zajednička je:

- integracija radi povećanja financijske učinkovitosti,
- napuštanje klasične vertikalne organizacijske strukture poslovnoga sustava.

Prednosti horizontalne organizacije logističkih procesa u najvećoj su mjeri ostvarene konceptima opskrbnoga i vrijednosnoga lanca pa će stoga u nastavku najveći dio razmatranja biti njima posvećen.

<sup>75</sup> Prema Segetlija, Z.: op.cit., 2. izdanje, str. 22.

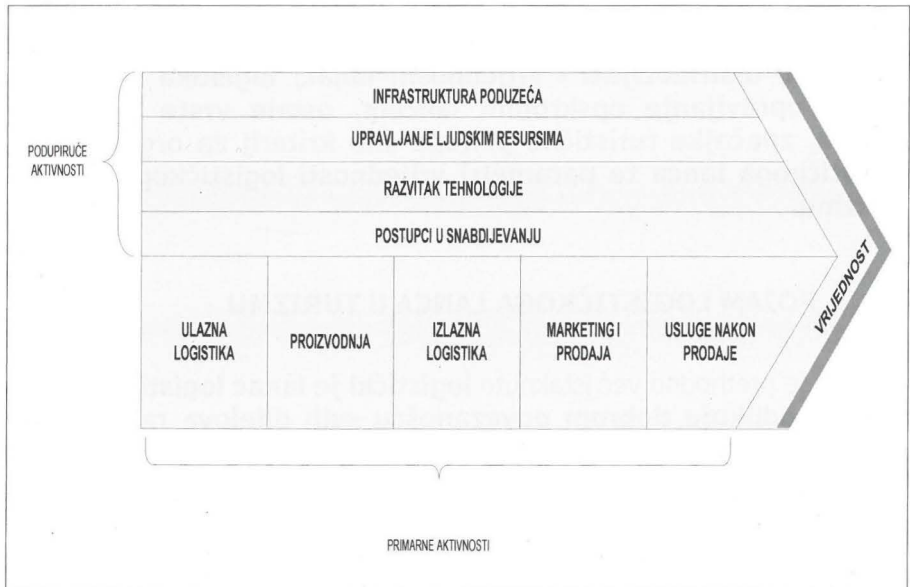


- Upravljanje logističkim lancima u turizmu

## 6.2. ZNAČAJKE LOGISTIČKOGA LANCA

Značajke logističkoga lanca najjednostavnije se ilustriraju posredstvom vrijednosnoga lanca i njegovih načela koje je postavio Michael Porter u svom djelu *The Competitive Advantage of Nations* (the Free Press, New York, 1990). Posebna je vrijednost ovoga dijela u tome da na vrlo jednostavan, pregledan i razumljiv način pokazuje kako se učinkovitom organizacijom, koja koordinira sve elemente, može stvoriti dodatna vrijednost za kupca ili korisnika. Dakle, ilustrira se poveznica organizacije i logistike, s ciljem ostvarenja prednosti u tržišnoj utakmici na način da se zadovolje očekivanja kupca ili korisnika.

**Grafički prikaz 16: Porterov koncept vrijednosnoga lanca**



Izvor: Gourdin, K.N.: *Global Logistics Management, a Competitive Advantage for the 21st Century*, Blackwell, Cornwall, 2006., str. 7; Christopher, M.: *Logistics and Supply Chain Management, Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Second Edition, Prentice Hall, London, 1998., str. 11.

Porterov koncept vrijednosnoga lanca polazi od aktivnosti iz čijega međudjelovanja nastaje za kupca ili korisnika dodatna vrijednost, a za poduzeće dobit. Te aktivnosti dijeli u: **primarne i podupiruće (one koje pružaju potporu primarnim aktivnostima)**.

- Upravljanje logističkim lancima u turizmu

Primarne aktivnosti jesu: ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja te usluge nakon prodaje. U njihovoj organizaciji prevladavaju načela vertikalne organizacije. Aktivnosti koje podupiru primarne su: infrastruktura poduzeća (financiranje, planiranje i sl.), upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i postupci vezani za snabdijevanje. One, nasuprot primarnim aktivnostima počivaju na horizontalnoj organizaciji i uz ostalo igraju i ulogu poveznice između primarnih aktivnosti.

Uočava se prisutnost logistike u primarnim aktivnostima i to kao ulazna i izlazna logistika. **Ulazna logistika** treba osigurati pravovremeni dotok sirovina, poluproizvoda i usluga, te rezervnih dijelova potrebnih za proces proizvodnje i predstavlja poveznicu između dobavljača i poduzeća uključujući i prijenos materijala. **Izlazna logistika** upravlja tokovima gotovih proizvoda od završetka proizvodnje do kupca, uz izuzetak prodaje i marketinga. Ona dakle, obuhvaća tokove gotovih proizvoda od poduzeća do krajnjih kupaca odnosno korisnika.

Izdvajanje prodaje i marketinga u posebnu aktivnost, prividno narušava jedinstvo logistike prodaje, najbolje svjedoči o važnosti koju Porter pridaje ovim aktivnostima. O njima, naime, ovisi do kojeg će broja kupaca i korisnika doprijeti poduzeće, te pod kojim će financijskim i ostalim uvjetima prodati svoj proizvod.

Poduzeće će ostvariti komparativnu prednost u odnosu na konkurenciju ili ponudom proizvoda iste kvalitete po nižoj cijeni, ili ponudom dodatnih usluga po istoj cijeni. O broju kupaca ili korisnika, odnosno o širini zahvaćenoga tržišta ovisi ukupan profit poduzeća. Pri tome je važno još jednom naglasiti da poduzeće jedino može za kupca ostvariti dodatnu vrijednost uštedom na vlastitim troškovima proizvodnje zahvaljujući boljoj organizaciji.

Primarne aktivnosti mogu se preciznije definirati posredstvom funkcionalnog slijeda ulaza, proizvodnih operacija i izlaza.<sup>76</sup> Ulazni elementi jesu: ljudi (zaposlenici), zgrade, sirovine, oprema, informacije, izvori financiranja i sl. Proizvodne operacije u najširem smislu obuhvaćaju: izradu proizvoda, opskrbu, opsluživanje proizvodnih mjesta, prijevoz, prodaju i sl. Izlazni elementi jesu: dobra, usluge, profit, proizvodni otpad, plaće zaposlenika i sl.

<sup>76</sup> Waters, D.: op.cit., str. 5.

- Upravljanje logističkim lancima u turizmu

Može se zaključiti da su u logističkom lancu međusobno povezani predmeti prijenosa, aktivnosti neposredno vezane za prijenos, elementi koji ga omogućavaju, te aktivnosti koje nisu neposredno involvirane u prijenos no bez čijeg djelovanja ciljevi logistike nisu ostvarivi. Stoga se može prihvatiti da je **...logistički lanac skup odnosno niz međusobno i interesno povezanih karika, odnosno logističkih partnera i logističkih aktivnosti sudionika, koji omogućavaju brze, sigurne i racionalne procese proizvodnje logističkih proizvoda.**<sup>77</sup>

Među značajkama logističkih lanaca svakako treba spomenuti **zemljopisni obuhvat i stupanj složenosti**. S obzirom na zemljopisni obuhvat logistički lanci mogu biti nacionalni, međunarodni i globalni. U pravilu se razlikuju s obzirom na udaljenost, a najčešće i prema složenosti. Svojstvo složenosti uvjetovano je brojem sudionika.

Jednostavni logistički lanci odlikuju se neposrednim kontaktom proizvodnoga poduzeća kako s dobavljačima tako i s kupcima ili korisnicima. U složenim logističkim lancima djeluju posrednici i to između proizvodnoga poduzeća i kupaca ili korisnika, odnosno prema dobavljačima.

Svaki sudionik – poduzeće koji je prisutan u logističkom lancu u istome ima ulogu karike, dakle jednog dijela koji sudjeluje u protoku dobara, ljudi, informacija, energije, otpada, kapitala i znanja. Kvalitetom i kapacitetom najslabije karike određuje se kvaliteta i kapacitet lanca u cijelosti. Prekid jedne karike označava prekid lanca.

No, logistički lanci mogu imati i neke druge značajke. Navode se sljedeće:<sup>78</sup>

- svaki sudionik – karika u lancu ima svoj posebni interes, no svi oni u međusobnom odnosu suradnje pronalaze i zajednički interes;
- broj karika određuje duljinu lanca (kratki, dugački, megalogistički, globalni);
- karike se također razlikuju po veličini (male, srednje, velike...);
- veze između karika variraju od slabih do vrlo čvrstih;
- postojanosti i čvrstoći veza pogoduju uredni pravni odnosi koji su dogovoreni između sudionika u lancu;
- u pravilu se pojavljuje koordinator karika u lancu;
- cilj djelovanja koordinatora jesu brzi, sigurni i racionalni tokovi u lancu.

<sup>77</sup> Zelenika, R. i Skender-Pavlić, H.: Upravljanje logističkim mrežama, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2007., str. 140.

<sup>78</sup> Zelenika, R.: op.cit., str. 63-65.

- Upravljanje logističkim lancima u turizmu

Poznavanje značajki čini mogućim stvaranje «strukture» logističkoga lanca koja obuhvaća pravila za trajnost i učinkovitost tokova. No, logistički lanac je istovremeno i dinamička pojava – proces koji predstavlja neprekidno mijenjanje, pod utjecajem čimbenika od kojih djelovanje nekih nije moguće predvidjeti.

### 6.3. OPSKRBN I, DISTRIBUCIJSKI I VRIJEDNOSNI LANAC

Da bi se lakše uočila razlika između logističkih lanaca i srodnih pojmova potrebno je imati na umu da logistički lanci «imaju više lica».

Na putu od dobavljača do krajnjeg kupca ili korisnika različiti sudionici u logističkom lancu igraju različitu ulogu ovisno o točki motrišta. **Logistički opskrbni lanac je skup aktivnosti i organizacija – vidljivih i nevidljivih, koje materijale (...) prenose od početnih dobavljača do konačnih kupaca.**<sup>79</sup> Stoga je logistika u funkcionalnom smislu zadužena za kretanje materijala kroz opskrbne lance. Ili prema mišljenju drugih autora ona je vremensko pozicioniranje resursa ili strategijski menadžment cjelokupnog opskrbnog lanca.<sup>80</sup>

Logistički opskrbni lanac je skup interesno povezanih logističkih karika, odnosno logističkih partnera (logističkih subjekata) koji samostalno ili u sklopu logističkih distribucijskih lanaca opskrbljuju kupce, potrošače, korisnike nečim, primjerice materijalom, vodom, pićem, hranom, naftnim derivatima, znanjem, kapitalom, različitim potrepštinama...<sup>81</sup>

Dakle, s motrišta opskrbnog lanca, odnosno potreba proizvodnoga poduzeća, opskrbu treba shvatiti kao dostavu materijala, sirovima, poluproizvoda, usluga i ostalog potrebnog za iniciranje proizvodnoga procesa. No, ona je isto tako i dostava tog istog finalnog proizvoda do konačnog korisnika ili kupca, pa se s motrišta kupca radi o opskrbi željenim proizvodima. Potreba za opskrbom znači postojanje potražnje, pa je s motrišta stupnja zadovoljstva izvora potražnje moguće koristiti i pojam **logističkoga lanca potražnje**. I potražnja se odnosi na potrebu proizvodnoga procesa za ulaznim komponentama, ali i na potrebe tržišta za finalnim proizvodima.

<sup>79</sup> Waters, D.: op.cit., str. 7.

<sup>80</sup> Ibidem.

<sup>81</sup> Zelenika, R.: op.cit., str. 94.

S motrišta tržišne strategije marketinga govori se o **logističkom kanalu**. Osim spomenutih pojmova potrebno je spomenuti još jedan srodan termin, a to je **logistički distribucijski lanac**. Funkcija distribucije izvorno se veže za prodaju. No u logističkom konceptu, distribucijski lanci mogu se definirati s motrišta dobavljača sirovina, materijala, poluproizvoda, usluga i ostalih elemenata koji svoje proizvode bez obzira kako su niskog stupnja obrade nastoje prodati i otpremiti do proizvodnih poduzeća za koje predstavljaju inicijalne sirovine. Distribucijski lanci također su sastavnica logističkoga podsustava prodaje proizvodnoga poduzeća, koja posredstvom njih dopremaju svoje finalne proizvode do konačnih kupaca ili korisnika.

Neki autori smatraju da je logistički distribucijski lanac složeni, stohastički i dinamički sustav međusobno i interesno povezanih karika, odnosno logističkih partnera (logističkih subjekata) koji omogućuju upravljanje logističkim procesima, tokovima, protocima materijalnih dobara, podržanih tokovima kvalitetnih informacija, od sirovinske baze, proizvođača, prerađivača, dobavljača, prodavatelja, pošiljatelja, preko mjesta razdiobe ili koncentracije, do kupca, potrošača, korisnika...<sup>82</sup>

I konačno s motrišta za kupca ili korisnika ostvarene dodatne vrijednosti rabi se pojam **vrijednosnoga lanca**.<sup>83</sup> Za sve navedene lance vrlo je važno upravljanje, odnosno osiguranje željenoga slijeda događaja s ciljem postizanja zadovoljstva kod kupca ili korisnika.

#### 6.4. LOGISTIKA I OPSKRBNI LANAC

Opskrbni lanac i upravljanje njime centralno je područje interesa logistike kao znanosti, pa se postavlja pitanje: da li je opskrbni lanac samo vrsta logističkoga lanca ili nešto više; te kakav je odnos između logistike i opskrbnog lanca? Da bi se utvrdio kompleksan međudnos ovih dvaju fenomena treba imati na umu da se radi o pojavama koje se kontinuirano i vrlo dinamično razvijaju. Taj razvoj između ostalog obilježavaju razlike koje se danas već uočavaju, dok se donedavno opskrbnom lancu pristupalo na način elaboriran u prethodnom poglavlju.

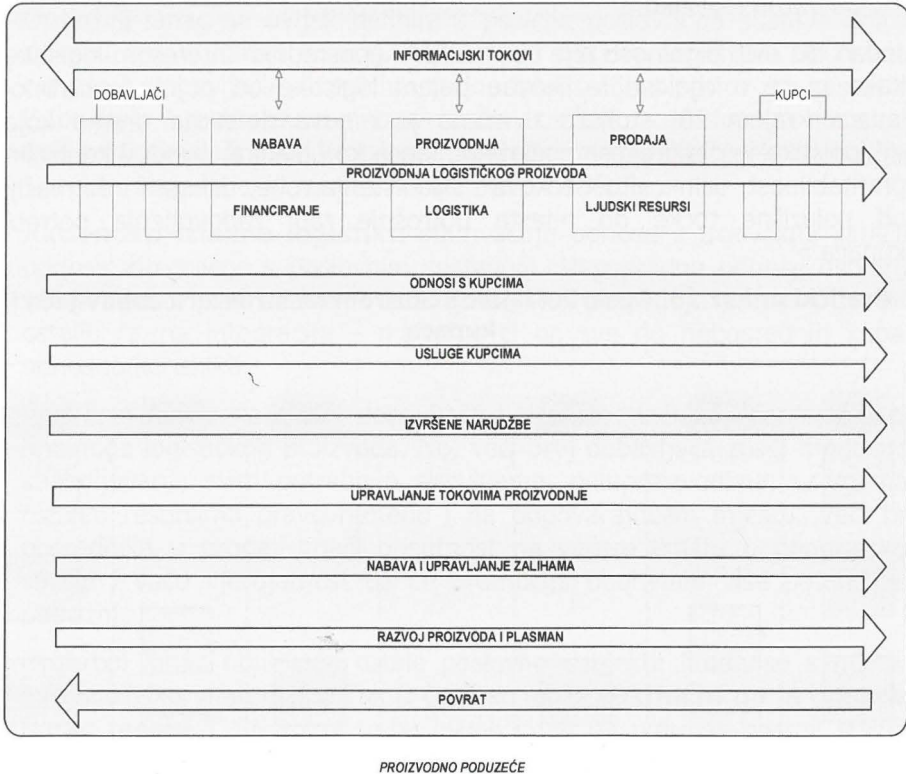
---

<sup>82</sup> Ibidem, str. 75.

<sup>83</sup> Vidjeti prethodno potpoglavlje.

- Upravljanje logističkim lancima u turizmu

### Grafički prikaz 17: Opskrbni lanac s obzirom na poslovne procese u proizvodnom poduzeću



Izvor: Prema Stock, J.R. i Lambert, D.M.: Strategic Logistics Management, Fourth Edition, McGraw – Hill Irwin, Singapore, New York, 2001., str. 55, prilagodila autorica.

Danas prevladava stav da je opskrbeni lanac šireg obuhvata od logističkoga lanca i logistike. On obuhvaća dva temeljna logistička procesa: logistički informacijski proces i proces proizvodnje logističkoga proizvoda. Odnosno opskrbeni lanac obuhvaća i objedinjuje u homogenu cjelinu ove poslovne procese:<sup>84</sup>

- odnose s kupcima (korisnicima),
- usluge kupcu,
- upravljanje upitom,
- izvršenje narudžbe,
- upravljanje svim tokovima proizvodnje,

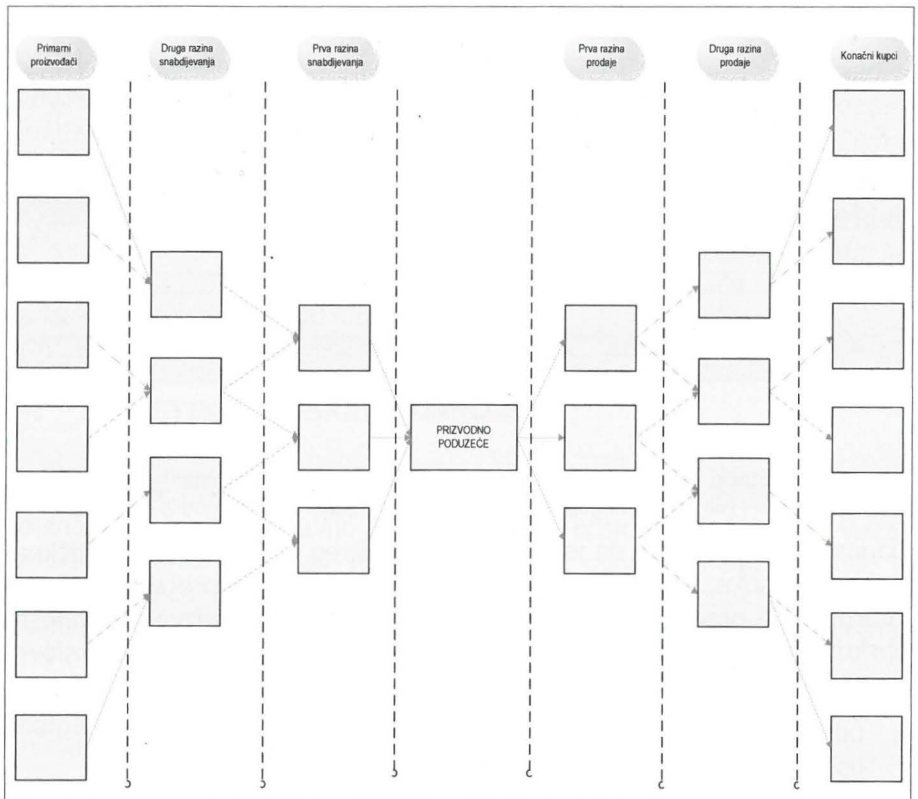
<sup>84</sup> Prema Stock, J.R. i Lambert, D.M.: Strategic Logistics Management, Fourth Edition, McGraw – Hill Irwin, Singapore, New York, 2001., str. 54.

- Upravljanje logističkim lancima u turizmu

- nabavu i upravljanje zalihama,
- razvoj proizvoda i plasman,
- povratnu logistiku.

Jedan dio ovih aktivnosti nije obuhvaćen neposrednim interesom logistike. Kako bi se u cijelosti razlikovao pojam logistike od pojma opskrbnog lanca krajem 20. stoljeća uvedena je i nova definicija prema kojoj «...logistika je dio procesa opskrbnog lanca koji planira, uvodi, i kontrolira profitabilnost, učinkovitost tokova i skladištenja robe, usluga i informacija od polazišne točke do mjesta potrošnje radi zadovoljenja potreba kupaca.»<sup>85</sup>

### Grafički prikaz 18: Opskrbni lanac s obzirom na strukturu dobavljača i kupaca



Izvor: Prema Waters, D.: Logistics, an Introduction to Supply Chain Management, Palgrave Macmilan, New York, 2003., str. 9 i 87, prilagodila autorica.

<sup>85</sup> Ibidem, str. 57.

- Upravljanje logističkim lancima u turizmu

Što je zaista opskrbeni lanac možda je najjednostavnije spoznati posredstvom grafičkoga prikaza 18.

Opskrbeni lanac se uvijek definira s pozicije poslovnoga sustava koji na prikazu ima središnji položaj. **Aktivnosti ulazne logistike** obuhvaćaju odnose s dobavljačima različitih razina integracije s poslovnim sustavom. Dobavljači 1.razine su u neposrednom kontaktu s poslovnim sustavom, dok su dobavljači ostalih razina u posrednom kontaktu preko dobavljača 1.razine. Najudaljeniji su neposredni proizvođači.

**Aktivnosti izlazne logistike** obuhvaćaju odnose s trgovcima različitih odnosa integracije s poslovnim sustavom. Neposredne odnose ostvaruju samo trgovci prve razine – veletrgovci, koji posreduju prema trgovcima ostalih razina integracije – malotrgovci pa sve do neposrednih kupaca odnosno korisnika.

Veći broj razina na strani dobavljača i kupaca znači povećanje troškova finalnoga logističkoga proizvoda. No, veći broj dobavljača znači mogućnost snabdijevanja svim potrebnim sirovinama, poluproizvodima, uslugama i ostalim resursima pravovremeno i na odgovarajućem mjestu. Veći broj posrednika u prodaji znači prisutnost na većem tržištu u geografskom smislu i veću vjerojatnost da će promocija obuhvatiti više potencijalne potražnje.

Opskrbeni lanac obuhvaća ostale poslovne subjekte i odnose s njima – informacijske, materijalne i sl. iz čega se može **zaključiti da je opskrbeni lanac mreža**.<sup>86</sup> Pri tome treba uvijek imati na umu da postoji statična struktura i procesni dio, te da oni zajedno čine opskrbeni lanac.

## 6.5. UPRAVLJANJE OPSKRBNIM LANCEM

Na tragu koncepta procesne organizacije nalazi se koncept **upravljanja opskrbnim lancem**, koji se za razliku od procesnog oblika organizacije veže uz logistiku i smatra najvjerojatnijim pravcem razvoja logistike u budućnosti. **Upravljanje opskrbnim lancem predstavlja integraciju bitnih poslovnih procesa od krajnjeg korisnika preko dobavljača koji osiguravaju nabavu proizvoda, usluga i informacija kojima dodaju vrijednost za kupca i vlasnika poduzeća**.<sup>87</sup> Nakon što je aplikacijom logističkoga koncepta u poduzeću ostvarena integracija osnovnih poslovnih funkcija nabave, proizvodnje i prodaje, lanac se širi na

<sup>86</sup> Christopher, M.: op.cit., str. 18.

<sup>87</sup> Ibidem, str. 54.

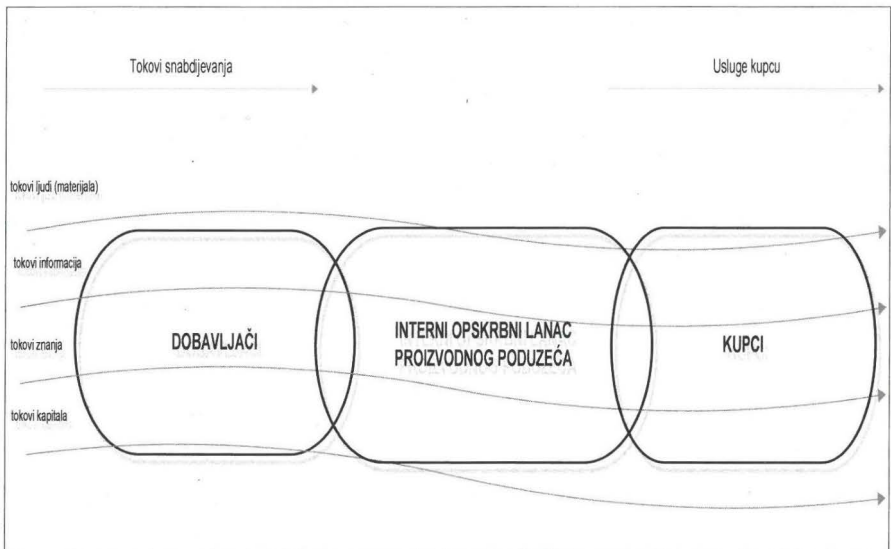


- Upravljanje logističkim lancima u turizmu

odgovarajuće funkcije u poduzećima dobavljača i u poduzećima trgovaca-posrednika i krajnjih kupaca. Predmet, ove prvenstveno horizontalne integracije, jesu procesi, i to oni glavni poslovni procesi kojima se ostvaruje i opravdava temeljni cilj postojanja poduzeća na tržištu. Broj karika u lancu određen je vrstom proizvoda i mogućnošću poslovnoga subjekta da svojim procesom da doprinos u povećanju vrijednosti proizvoda uz smanjenje troškova.

Opskrbni lanac obuhvaća materijalne tokove i informacijske tokove. Štoviše upravo se informacijskim tokovima pridaje izuzetna važnost jer se s porastom broja karika u lancu koji može prerasti u mrežu, smanjenje troškova može postići jedino uz vrlo učinkovite tokove informacija.<sup>88</sup>

### Grafički prikaz 19: Opskrbni lanac s obzirom na upravljanje logističkim procesima



Izvor: Istraživanje autorice

Ponekad se opskrbeni lanac naziva i vrijednosnim lancem, jer svaka karika u integracijskom konceptu dodaje određenu vrijednost proizvodu uz smanjenje troškova, koju točno prepoznaje onaj koji je dodaje ali i potencijalni korisnik odnosno kupac.

<sup>88</sup> Dunković, D.: Moderni kolaboracijski odnosi – Informatizacija dobavnoga lanca, «Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu», 2. znanstveni kolokvij, Ekonomski fakultet, Osijek, 2002., str. 93.

## 6.6. OSTALE VRSTE LOGISTIČKIH LANACA

Ne postoji nikakvo ograničenje u organiziranju i oblikovanju logističkih lanaca, stoga se međusobno značajno razlikuju, brojni su, a brojne su i skupine u koje ih je moguće svrstati. Kako bi se omogućilo jednostavnije i preglednije poimanje logističkih lanaca razvrstani su prema nekoliko kriterija kao što su: predmet prijenosa, broj karika, jačina veza između karika, uloga karike u lancu, postojanje ili nepostojanje koordinatora, prostorni obuhvat i složenost. Time se, kao što je prethodno spomenuto, opisuju i dodatne značajke logističkoga lanca.

### 6.6.1. Prema predmetu prijenosa logističkim lancem

Logističkim lancima prenose se: dobra (materijali, sirovine, poluproizvodi i gotovi proizvodi), ljudi, informacije, energija, otpad, kapital i znanje. Također se prenose i usluge koje mogu biti obuhvaćene ulaznom ili izlaznom logistikom. Karakter predmeta prijenosa dijeli logističke lance na materijalne i nematerijalne, a to utječe na značajke sastavnih elemenata lanca, dinamiku i sredstva prijenosa, te ulogu čovjeka u upravljanju lancem.

### 6.6.2. Prema broju karika – elemenata

Karika odnosno element je poslovni subjekt koji sudjeluje u logističkom lancu, bez obzira da li je to dobavljač, dobavljač-posrednik, proizvođač, trgovac na veliko, trgovac na malo, kupac, prijevoznik, agent, otpremnik i sl. Veći broj karika – poslovnih subjekata čini upravljanje lancem složenijim. Svaki pojedini poslovni subjekt postaje dijelom lanca da bi postigao cilj kojim teže i ostali sudionici lanca a to je veći profit i zadovoljstvo klijenta. No, svaki poslovni subjekt sa sobom donosi i složeni sustav vlastitih interesa koji počivaju na odnosima s ostalim vlastitim poslovnim partnerima izvan ili unutar lanca. O podudarnosti interesa između sudionika u lancu, ali i njihovoj poslovnoj filozofiji ovisi učinkovitost lanca, te da li će biti moguća samoorganizacija lanca ili će biti neophodan koordinator.

### 6.6.3. Prema jačini veza između karika

Sudionici logističkoga lanca mogu biti povezani u rasponu od labavog do vrlo čvrstog. Jačinu veza determinira poslovni interes kojeg je poslovni subjekt pronašao u većoj ili manjoj mjeri pristupanjem lancu. Poslovni subjekti s detaljno definiranim razvojnim horizontima i poslovnim strategijama teže stabilnim uvjetima poslovanja i dugoročnim odnosima s poslovnim partnerima, čak i pod uvjetom da to podrazumijeva odustajanje od nekih vlastitih kratkoročnih interesa i poslovnih ciljeva. Logistička strategija i planiranje poslovne su aktivnosti kojima ta poduzeća pridaju veliku važnost jer shvaćaju da jedino na takav način mogu relativno precizno i u suglasju s tržištem i poslovnim okruženjem izgraditi optimalni razvojni koncept. Svoj položaj u logističkom lancu pravno reguliraju ugovorima o dugoročnoj suradnji pa čak i različitim oblicima integracije između poduzeća. U tom se slučaju veze među njima mogu okarakterizirati čvrstim.

Povremeni i privremeni odnosi između poslovnih subjekata, koji se uspostavljaju samo onda kada postoji neposredni zajednički kratkoročni interes radi zadovoljenja jednog poslovnoga cilja u bliskoj budućnosti, najčešće znače slabu vezu između karika u lancu i ne predstavljaju osnovu za dugoročno djelovanje lanca.

U turističkim logističkim lancima turoperatoru su s turističkim agencijama povezani brojnim i složenim nitima dugoročne suradnje, koja je u obostranom interesu jer agencijama nudi dugotrajan posao, a turoperatorima stalnu mogućnost prodaje aranžmana na tržištu na kojem djeluje agencija. Nasuprot tome odnosi između korisnika-turista i turističke agencije koji mogu biti jednokratnog karaktera (za jedan turistički aranžman) i kao takvi mogu se ocijeniti slabima.

### 6.6.4. Prema ulozi karike u logističkom lancu

Svaki sudionik logističkoga lanca sudjeluje u njemu temeljem poslovne aktivnosti koja je za funkcioniranje lanca važna. No, u logističkom lancu ipak postoje poslovni subjekti koji su za opstojnost lanca važniji od ostalih. Kod jednostavnijih lanaca odustajanje središnjega poslovnog subjekta označava i konačni raspad lanca i prestanak djelovanja, što može imati teške posljedice po poslovanje ostalih sudionika posebice ukoliko je centralna karika apsorbirala najveći dio njihovog poslovanja. Kod složenijih lanaca brojnost sudionika i odnosa među njima, nestajanje važnije karike

ne mora značiti nestajanje lanca, jer se ostali sudionici mogu jačanjem ostalih veza unutar lanca ili zajedničkim djelovanjem na pronalaženju novoga centralnoga poslovnog subjekta izboriti za uspješno nastavljanje funkcioniranja lanca.

Logistički lanci u turizmu čiji je cilj organiziranje turističkoga putovanja sadrže promet kao bitnu kariku lanca. Ukoliko od lanca odustane ugostiteljsko poduzeća ili turistička atraktivnost, u pravilu se uz ne tako velike poteškoće može pronaći zamjenski poslovni subjekt na određenom području predviđenom planom putovanja za osiguranje takve turističke usluge. Nemogućnost korištenja brodskog prijevoza do otoka ili zrakoplovnog prijevoza do udaljene destinacije, naprotiv, dovodi do otkazivanja putovanja – raspada logističkoga lanca, jer ne postoji nikakva mogućnost supstitucije karike koja je nestala.

### **6.6.5. Prema postojanju ili nepostojanju koordinatora lanca**

Logistički se lanci uvijek uspostavljaju na poticaj poslovnoga subjekta, pa se može zaključiti da njemu pripada i uloga koordinatora lanca. U logističkim lancima prijenosa tereta to su od njih delegirani zastupnici – špediteri. U putničkom turističkom prometu u ulozi organizatora javljaju se agenti – turističke agencije i turoperatori.

U turizmu, odnosno ugostiteljstvu se kao inicijatori javljaju ugostiteljska poduzeća, koja u organiziranju snabdijevanja samostalno upravljaju logističkim lancima ili to za njih čine neki drugi subjekti. U organizacijskim strukturama pojedinih hotelskih poduzeća izdvaja se logistika kao zasebna poslovna funkcija, a njen menadžer uz usklađivanje poslovnih procesa u poduzeću na logističkim principima ima za cilj upravljati logističkim lancima od interesa za poslovanje hotelskoga sustava.

### **6.6.6. Prema prostornom obuhvatu**

Logistički lanci se uvijek odvijaju na određenom prostoru. Što je taj prostor manji organiziranje i upravljanje lancem je jednostavnije. Olakšani su informacijski tokovi između sudionika lanca, a po potrebi uvijek je moguć i osobni kontakt i neposredna provjera stanja. No, na manjem prostoru ne djeluju uvijek svi poslovni subjekti koji su prema ciljevima lanca neophodni sudionici. Organizaciju lanca dodatno usložnjavaju

- Upravljanje logističkim lancima u turizmu

poslovni subjekti iz inozemstva, jer je nemoguće precizno planiranje vremena i ostalih tokova koji čine sastavnicu lanca.

Logistički lanci u turizmu najčešće imaju međunarodni karakter. Turistička putovanja kojima je Hrvatska odredište imaju izvor u emitivnim državama neposrednog okruženja, pa se kao potencijalne prepreke u optimalizaciji turističkih tokova pojavljuju policijski i carinski propisi, udaljenost i broj graničnih prijelaza od početka do završetka putovanja.

### **6.6.7. Prema stupnju složenosti**

Iz prethodnih razmatranja proizlazi da je složenost logističkoga lanca proporcionalna broju sudionika, prostorno obuhvatu i broju država koje su lancem obuhvaćene, te pravna regulativa kojom se regulira poslovanje poslovnih subjekata a time i djelovanje lanca.

## **6.7. ZNAČAJKE TURISTIČKE PONUDE KAO KRITERIJ ZA ORGANIZIRANJE LOGISTIČKOGA LANCA**

Logistički lanci su kao dinamična pojava izloženi kontinuiranom djelovanju vanjskih i unutarnjih čimbenika. Turizam se kao pojava nalazi pod izrazitim utjecajem vanjskih čimbenika, među kojima su posebno značajni oni čiju pojavu, intenzitet i trajanje nije moguće unaprijed predvidjeti. Drastični primjer pogubnog utjecaja na turizam predstavljaju ratovi i političke nestabilnosti, klimatske pojave i prirodne katastrofe, koje mogu trenutačno «uništiti» turističku potražnju. Osim ovih često tragičnih i iznenadnih pojava postoje i brojne druge poput aktualne gospodarske krize u svijetu, koja iako u mnogim državama ne pokazuje stvarne i mjerljive simptome, uslijed medijskog poticanja osjećaja nesigurnosti pred budućnošću, u konačnici rezultira padom turističke potražnje.

Za razliku od vanjskih čimbenika, unutarnji čimbenici su lakše predvidljivi, a istraživačkim i metodološkim alatima moguće je predvidjeti funkcioniranje logističkoga sustava pa samim time i djelovati na turističku ponudu koja se može prilagoditi budućoj potražnji. Za logistički lanac u turizmu od primarne ja važnosti zadovoljstvo korisnika, a potom cijena usluge.

To potvrđuju brojni projekti visokokvalitetne turističke ponude, po vrlo visokim cijenama koje pronalaze svoje tržišne niše upravo zato što postoje korisnici kojima je primarna ekskluzivna turistička ponuda. Oblikovanje i proizvodnja visokokvalitetne turističke ponude podrazumijeva organiziranje logističkoga lanca s odgovornim i visoko profesionaliziranim karikama koje će u svakom trenutku biti u stanju osigurati maksimalnu kvalitetu i rokove za obavljanje svoje funkcije u lancu.

Različiti oblici masovne turističke ponude počivaju na logističkim lancima kojima je primarni cilj najniža cijena turističke usluge. Na toj osnovi sudionici u lancu trebaju sudjelovati u zadovoljenju svoje uloge na način da njihovo sudjelovanje u konačnim troškovima bude najmanje moguće, kako bi cijena turističke usluge bila što niža. Jeftina turistička ponuda namijenjena je širokom tržištu koje djeluje poput nehomogene mase čija je jedina zajednička crta niska platežna moć. Naravno da se kod takve usluge tolerira niska kvaliteta, improvizacije, nepoštivanje rokova, upitna kvaliteta hrane, devastacija okoliša i ostali elementi koji su posljedica odgovarajućeg logističkoga lanca.

## **6.8. PARAMETRI VRIJEDNOSTI LOGISTIČKOGA LANCA U TURIZMU**

Koncept iskazivanja vrijednosti u logističkom lancu na način kako je to učinio Porter<sup>89</sup> ostaje i dalje model po kojemu je moguće povećati kvalitetu proizvoda logističkoga lanca i ostvariti vrijednost za korisnika i sve sudionike u lancu. Koncept je u cijelosti primjenjiv na turističku djelatnost, štoviše neki elementi koji su posebno izdvojeni, zaista su za turizam od velike važnosti jer o njihovoj primjeni ovisi kvaliteta usluge i zadovoljstvo korisnika.

Ulazna i izlazna logistika osnova su na kojoj počiva proizvodnja logističkih ugostiteljskih proizvoda. Ulazna logistika obuhvaća logističke tokove snabdijevanja ugostiteljskog poduzeća o kojima ovisi proizvodnja ugostiteljskih proizvoda, ali i način kako su ti proizvodi stavljeni na raspolaganje korisnicima – gostima. Kvaliteta ugostiteljskoga proizvoda najvećim dijelom ovisi o logističkim tokovima materijala od dobavljača preko hotelskoga skladišta, kuhinje, do stola gosta.

---

<sup>89</sup> Vidjeti 6.2.

- Upravljanje logističkim lancima u turizmu

Izdvajanje prodaje i marketinga iz funkcije izlazne logistike u turizmu ima u cijelosti svoje opravdanje – drugačiji bi pristup degradirao ulogu logistike prodaje i distribucije. Za turizam je više nego li za bilo koju drugu djelatnost važeće pravilo – ukoliko se proizvod ne reklamira i tržište za njega ne zna, on kao da i ne postoji. Suvremeni trendovi telekomunikacija gurnuli su u drugi plan tradicionalne metode promocije u turizmu, kojima mahom pribjegavaju jedino turisti starije životne dobi. Glavnina promocije i prodaje turističkih proizvoda događa se posredstvom interneta, a s obzirom na rastuću ulogu ovog komunikacijskog načina, taj će se trend nastaviti. Ključno je pitanje svakog turističkog subjekta danas na koji način u «šumi» internetskih stranica postići da ciljano tržište pronađe baš tu i bude informirano o ponudi?

Za stvaranje dodatne vrijednosti u turizmu značajne su podupiruće aktivnosti. Prometna infrastruktura koja determinira prometnu povezanost i kvalitetu prometne usluge od izvora do ishodišta turističke potražnje bitan je čimbenik. Države s dobrom prometnom povezanošću u velikoj su prednosti prema ostalima, a i poslovanje ugostiteljskih subjekata bit će jednostavnije zbog lakšeg snabdijevanja.

Viša razina tehnološkog razvoja pridonosi boljoj organiziranosti turističke ponude na nekom području, što znači i veću kvalitetu za posjetitelje. Osim podupirućih aktivnosti prema Porterovom konceptu za turizam su vrlo značajni institucionalni uvjeti i pravna regulativa u kojem djeluju turistički subjekti. Primjerice, ukidanje viznoga režima za posjetitelje iz nekih emitivnih područja može bitno potaknuti na putovanje i pojačati turističke tokove. Stabilnost institucionalnih uvjeta i pravne regulative u oblasti turizma djelovat će poticajno na turistička poduzeća koja teže dugoročnom poslovanju, što će utjecati i na uspostavljanje trajnijih logističkih lanaca.

## **PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (6)**

---

1. Navedite i objasnite značajke logističkoga lanca!
2. Koja je osnovna ideja Porterovoga koncepta vrijednosnoga lanca?
3. Elaborirajte primarne aktivnosti vrijednosnoga lanaca (prema M. Porteru)!
4. Elaborirajte podupiruće aktivnosti vrijednosnoga lanaca (prema M. Porteru)!
5. Objasnite koncept vrijednosnoga lanaca!
6. Zemljopisni obuhvat kao značajka logističkih lanaca?
7. Složenost kao značajka logističkih lanaca?
8. Navedite značajke logističkih lanaca!
9. Što je logistički opskrbeni lanac?
10. Što je logistički distribucijski lanac?
11. Koji poslovni procesi sačinjavaju opskrbeni lanac?
12. Objasnite što su aktivnosti ulazne logistike!
13. Objasnite što su aktivnosti izlazne logistike!
14. Elaborirajte tvrdnju da je opskrbeni lanac mreža!
15. Što je upravljanje opskrbnim lancem?
16. Logistički lanci prema predmetu prijenosa?
17. Logistički lanci prema broju karika?
18. Logistički lanci prema jačini veza između karika?
19. Logistički lanci prema ulozi karike?
20. Logistički lanci prema postojanju ili nepostojanju koordinatora lanca?
21. Logistički lanci prema prostornom obuhvatu?



- Upravljanje logističkim lancima u turizmu

22. Logistički lanci prema složenosti ?
23. Kako turistička ponuda može biti kriterij za organiziranje logističkoga lanca?
24. Koji su elementi vrijednosti logističkoga lanaca u turizmu – pojasnite!

## **Poglavlje 7**

# **LOGISTIČKE MREŽE U FUNKCIJI PRODAJE TURISTIČKIH PROIZVODA**

---

U ovom poglavlju obrađuje se:

- Pojam i značajke logističke mreže
  - Elementi logističkih mreža
  - Osnovna diversifikacija logističkih mreža
  - Logističke mreže prema prostornom obuhvatu
  - Logističke mreže u prometu i turizmu
  - Informacijski sustav i logistička mreža
  - Upravljanje i menadžment logističkih mreža
-



## 7. LOGISTIČKE MREŽE U FUNKCIJI PRODAJE TURISTIČKIH PROIZVODA

**G**lobalizacijski procesi i sve zaoštrenija konkurencija na svjetskom tržištu, kontinuirano čine uvjete privređivanja sve složenijima. Dugoročne razvojne koncepcije i strategije postaju nužnost i osnova bez koje poslovni subjekti ne mogu opstati na globalnom tržištu. U takvim razvojnim modelima različiti oblici integracije i povezivanja ne mogu se izbjeći, pa u tom kontekstu logističke mreže postaju sve značajnijima. Zbog toga je potrebno imati na umu: **pojam i značajke logističkih mreža, elemente logističkih mreža, osnovnu diversifikaciju, posebice prema prostornom obuhvatu, logističke mreže u prometu i turizmu, informacijski sustav u logističkim mrežama te upravljanje i menadžment logističkim mrežama.**

### 7.1. POJAM I ZNAČAJKE LOGISTIČKE MREŽE

Pojam mreže raširen je u znanosti, ali i u svakodnevnom životu. Njegovo spominjanje vjerojatno asocira na ribarsku mrežu, mrežu od koje je oblikovan nogometni ili rukometni gol, mrežu na teniskom ili odbojkaškom terenu. U svakodnevnoj uporabi susreću se i pojmovi poput: mreže autocesta na nekom geografskom području, informacijske mreže, televizijske mreže, mreže banaka i sl. pri tome je pojedine pojmove lakše vizualizirati, dok ostali ostaju prilično nejasno dočarani u našoj svijesti, što posebice vrijedi za neopipljive mreže. **Mreža, u svim ovim slučajevima, podrazumijeva strukturu koja se sastoji od veza i kontakta odnosno mjesta susreta tih veza.** Odnosno «...mreža je skup međusobno povezanih čvorova, a čvor je točka u kojoj se krivulja siječe...».<sup>90</sup> Mreže u gospodarstvu odlikuje **otvorenost** prema okruženju – ostalim poslovnim subjektima koji u pridruživanju mogu pronaći svoj poslovni interes. Motiv udruživanja u mrežu je **poslovni interes – ostvarenje vlastitih poslovnih ciljeva uz manje troškove poslovanja, veću dobit i zadovoljstvo kupca.**

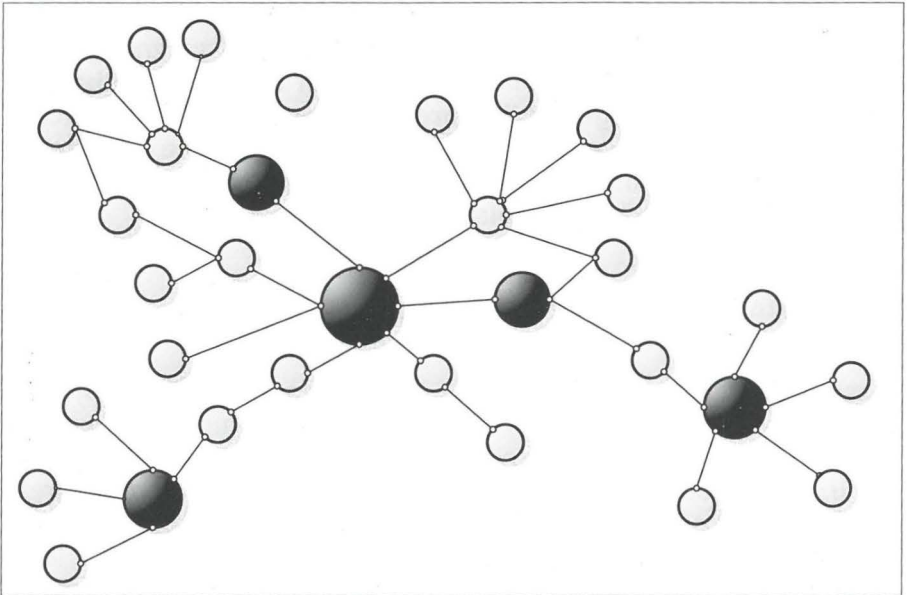
<sup>90</sup> Zelenika, R., Pavlič-Skender, H.: op.cit., str. 180.

- Logističke mreže u funkciji prodaje turističkih proizvoda

U organizaciji logističkih tokova gotovo je nemoguće odrediti granicu između opskrbnoga lanca i mreže. U logističkom opskrbnom lancu poslovni subjekti ne djeluju zajedno samo na temelju horizontalne povezanosti i neposrednog odnosa, već se i na strani opskrbe i na strani distribucije pojavljuju različiti oblici međusobne posredne i neposredne povezanosti. Shernatski prikaz takvog sustava interesne i financijske povezanosti u pravilu više podsjeća na mrežu nego li na lanac.

Stoga se čini da argumenti u korist tvrdnje da je «...logistički opskrbeni lanac mreža...»<sup>91</sup> zaista imaju svoje opravdanje.

### Grafički prikaz 20: Opskrbeni lanac je mreža



Izvor: Istraživanje autorice

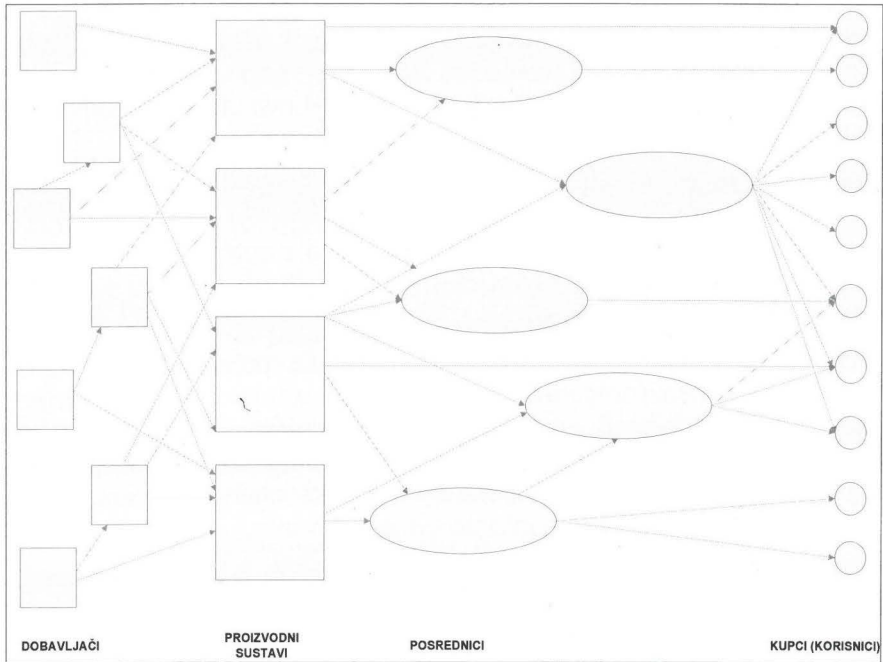
U takvoj mreži (lancu) poduzeće koje je potaknulo udruživanje ima središnju poziciju i oko njega se okupljaju ostali poslovni partneri, no ako se takvoj strukturi pridruži još jedna slična okupljena oko drugog poduzeća sa središnjom pozicijom, na djelu je mreža.

Mreža je proces, pa je njeno obilježje neprekidno mijenjanje – **promjenjivost**. No, mreža isto tako počiva na strukturi – vidljivoj ili nevidljivoj koja joj jamči određenu trajnost i **postojanost** u uvjetima tržišnog poslovanja i prilagođavanja tržišnim promjenama. ✓

<sup>91</sup> Christopher, M.: op.cit., str. 18.

- Logističke mreže u funkciji prodaje turističkih proizvoda

### Grafički prikaz 21: Primjer strukture logističke mreže



Izvor: Istraživanje autorice

**Logistička mreža je skup međusobno povezanih logističkih centara, prometnica, koridora, ruta, linija logističkih lanaca, logističkih procesa... koji omogućavaju brze, sigurne i racionalne procese proizvodnje logističkih proizvoda.**

## 7.2. ELEMENTI LOGISTIČKIH MREŽA

Osnovni elementi mreža jesu:

- mrežni putovi (niti)
- mrežni čvorovi (uzlovi).

**Mrežni putovi** su virtualne ili fizičke poveznice između sudionika u mreži. To su prometnice, definirani pravci za kretanje informacija, dalekovodi za prijenos električne energije, optički kablovi i slično. Mjesta susreta i križanja mrežnih putova jesu **mrežni čvorovi** ili uzlovi. U praksi oni su putnički i teretni terminali, sabirno-distribucijski centri, skladišta, parkirališno-garažni prostori, serveri, ruteri i slično.

- Logističke mreže u funkciji prodaje turističkih proizvoda

U logističkom smislu u čvorovima djeluju **logistički centri**. Dinamika, smjer kretanja i eventualni prekidi logističkih procesa koji se odvijaju mrežnim putovima, uvelike ovise o djelovanju i učinkovitosti logističkih centara. Dakle, logistički centri su regulatori svih promjena u tijeku logističkih procesa – kretanja i prekida, te je njihova uloga u optimalizaciji istih presudna.

Logistički centar je najvažniji, najsloženiji i najveći mrežni čvor koji opskrbljuje malotrgovce i potrošače, nakon opskrbljivanja od dobavljača i potrošača. **U turizmu, kao što je više puta naglašeno, događa se sabiranje i distribucija turističkih tokova (ljudi i informacija), te susret ponude i potražnje.**

U ulozi logističkih čvorova za tokove turista pojavljuju se putnički terminali, parkirališno-garažni prostori, ugostiteljski objekti, mjesta turističkih atraktivnosti, prateći zaustavni objekti i slično. Funkciju logističkoga centra – subjekta koji odlučuje o tijeku procesa preuzima organizator putovanja – turoperator, turistička agencija, putni ured ili turist, ako je samostalno organizirao svoje putovanje.

Uz navedeno turoperator ili turistička agencija je i logistički centar za informacijske tokove u turizmu, jer povezujući ponudu i potražnju, oni upravljaju tijekom, prekidima, promjenama i dinamikom informacijskih tokova.

### 7.3. OSNOVNA DIVERSIFIKACIJA LOGISTIČKIH MREŽA

Motivi udruživanja i poslovnoga povezivanja poduzeća vrlo su različiti, a još uvijek prevladavaju horizontalno i vertikalno udruživanje. **Horizontalno udruživanje** je povezivanje istovrsnih poslovnih subjekata, kako bi uz manje troškove pokrili veći tržišni prostor i tako mogli svojim komitentima ponuditi cjelovitu uslugu. **Vertikalno udruživanje** obuhvaća suradnju između raznorodnih poslovnih subjekata, koji sukladno svom poslovnom cilju sudjeluju u proizvodnji finalnog proizvoda (primjerice dobavljač, proizvođač, trgovac). Naravno da su u praksi vrlo česti oblici kombiniranog udruživanja dva prethodno spomenuta osnovna oblika.

- Logističke mreže u funkciji prodaje turističkih proizvoda

Mreže poduzeća javljaju se u ovim oblicima:<sup>92</sup>

- strategijske
- virtualne
- regionalne
- operativne.

**Strategijske mreže** odlikuju se stabilnošću jer počivaju na dugoročnim zajedničkim poslovnim interesima. Mreža se u pravilu okuplja oko jednoga vrlo snažnoga poslovnog subjekta koji i sam temelji svoje poslovanje na dugoročnoj poslovnoj strategiji i koji je već poslovnim rezultatima dokazao svoju poslovnu stabilnost i otpornost na tržišne oscilacije. U turizmu su ovakve mreže rjeđa pojava, budući da je turizam poznat kao djelatnost iznenadnih, nepredvidivih i hirovitih tržišnih promjena, u kojima poduzeća teško opstaju, a ona koja u tome uspijevaju mogu to zahvaliti jedino izuzetnoj otvorenosti prema promjenama i fleksibilnosti vlastite organizacije. Takvim zahtjevima tek rijetko udovoljavaju velika poduzeća, pa je i to dodatni razlog malog broja strategijskih mreža.

*Primjer:* Velika brodarska poduzeća za kružna putovanja (poput Costa Crociere, Carnival Cruises) dugoročnim su ugovorima vezani za turooperatore koji prodaju kružna putovanja. Turooperatori u svakoj luci pristajanja broda surađuju s jednom ili više lokalnih agencija koje posreduju u snabdijevanju broda, carinskim formalnostima i poslovima s lučkim vlastima te u organizaciji razgleda, izleta, shuttle-prijevoza, prihvata i otpreme putnika.

**Virtualne mreže** se najčešće javljaju u oblasti proizvodnje intelektualnih usluga i informacijskoga software-a. Sam naziv budi asocijaciju na nešto imaginarno, neuhvatljivo, što se ne vidi, pa je samim time i teže sagledivo. Ove mreže također počivaju na poslovnim interesima sudionika, no oni se ostvaruju posredstvom tokova informacija i znanja, kojima se proizvode i distribuiraju specifični logistički proizvodi. Ono što je teže sagledivo s motrišta klasične organizacije poslovanja, je i to da poslovni subjekti ne trebaju fizički kontaktirati, jer za prijenos informacija i znanja to i nije neophodno.

**Regionalne mreže** su kao što i sam naziv kaže vezane za određeni zemljopisni prostor – regiju. U turizmu su vrlo raširene i to iz dva razloga:

- Trend okrupnjavanja turističke ponude vodi ka povezivanju na regionalnoj razini, kako bi se stvorio turistički proizvod prepoznatljiv na turističkom tržištu.

<sup>92</sup> Segetlija, Z.: op.cit., 2. izdanje, 2008., str. 412.



- Logističke mreže u funkciji prodaje turističkih proizvoda

- Kako bi se zadovoljila suvremena turistička potražnja koja traži integralnom turističkom proizvodu regije, poslovni subjekti u turizmu ali i izvan njega trebaju surađivati.

**Operativne mreže** se uspostavljaju po potrebi radi neposredne realizacije poslovnih ciljeva. Mogu biti vrlo jednostavne strukture, gotovo neformalne, a vremensko trajanje može varirati ovisno o poslovnom interesu. Njihova je uloga u turizmu nezaobilazna, jer su pretpostavka za organiziranje i realizaciju brojnih oblika turističke ponude.

*Primjer.* Sva organizirana turistička putovanja u osnovi počivaju na kombinaciji ugostiteljske i prometne usluge dok se organizator – posrednik pojavljuje u ulozi kreatora i menadžera takve asocijacije – mreže.

**Učinkovitost logističkih mreža**, odnosno odnos između uložena i ostvarenoga s motrišta svakog aktera u mreži, ovisi o stupnju prilagodbe vlastite organizacijske strukture principima mrežnog povezivanja. Već je prethodno elaborirano da logistika mijenja tradicionalnu organizacijsku strukturu poduzeća, od onog trenutka kada su u poslovanju prihvaćana logistička načela, no poduzeća koja su svojim razvojnim strategijama predviđjela uključivanje u mreže, trebaju se prilagoditi mijenjanjem svoje organizacije rada. Hrvatsko gospodarstvo obilježavaju tranzicijski procesi, koji između ostalog podrazumijevaju i promjene organizacijskih struktura poduzeća iz krutih tradicionalnih funkcijskih modela u fleksibilnije tržišno orijentirane marketinške strukture. Tržišno orijentirane organizacijske strukture stavljaju naglasak na upravljanje procesima i to:<sup>93</sup>

- razvoj brenda,
- razvoj kvalitetnih odnosa s korisnicima,
- suradnja i korektni odnosi s poslovnim partnerima,
- udruživanje i tijesna suradnja s dobavljačima,
- uspostavljanje i upravljanje opskrbnim lancem.

Tržišno orijentirane organizacijske strukture poduzeća komplementarne su s definiranjem i implementiranjem **logističkih poslovnih strategija**.

<sup>93</sup> Christopher, M.: op.cit., str. 223.

- Logističke mreže u funkciji prodaje turističkih proizvoda

## 7.4. LOGISTIČKE MREŽE PREMA PROSTORNOM OBUHVATU

Prostorna komponenta u logistici ima posebnu važnost, stoga se i logističke mreže uvijek vežu za određeni geografski prostor. Dimenzija prostornoga obuhvata mreže ima veliki utjecaj na učinkovitost upravljanja mrežama i logističkim procesima koji se u njima odvijaju. Znatno je jednostavnije učinkovito upravljati manjom logističkom mrežom, koja najčešće obuhvaća i proporcionalno manji broj sudionika, mjesta prekida logističkih tokova – mrežnih oka, a sukladno tome je i broj procesa koji su predmet usklađivanja i optimalizacije manji.

Logističke mreže teže zadovoljiti poslovne ciljeve sudionika na način da se sudionici okupljaju oko poslovnoga cilja inicijatora mreže. Oni traže zajednički poslovni interes, koji treba biti prevladavajući u odnosu na međusobne suprotnosti u poslovanju. Ako je tako, tada svjesno odustaju od parcijalnih poslovnih ciljeva, koji ih razdvajaju i u prvi plan ističu zajedničke ciljeve. U osnovi se oni svode na zadovoljenje tržišnih potreba uz što veću financijsku isplativost. Već je više puta isticano da se u novije vrijeme teži što većem zadovoljstvu kupca, vodi se računa o zaštiti okoliša, no i dalje primarna je troškovna prihvatljivost, jer to ostaje temeljno načelo svake gospodarstvene aktivnosti.

Sukladno prostornom obuhvatu logistike i logističke mreže se dijele na:

- mikrologističke
- makrologističke
- globalnologističke i
- megalogističke mreže.

## 7.5. LOGISTIČKE MREŽE U PROMETU I TURIZMU

Sukladno pojmu transportne mreže<sup>94</sup> **logistička mreža u prometu se može definirati kao skup međusobno fizički i poslovno povezanih prometnih terminala, prometnica, koridora i ostale infrastrukture, kojima se odvijaju prometni procesi s ciljem proizvodnje logističkih prometnih proizvoda.** Prometne mreže počivaju na prometnoj infrastrukturi koja poput krvotoka pokriva određeno geografsko područje. Po njoj se odvijaju logistički prometni procesi sa ili bez prometnih sredstava a radi prijenosa predmeta rada i uz sinkroniziranu organizaciju rada i djelovanje svih poslovnih subjekata.

<sup>94</sup> Zelenika, R. i Pavlič-Skender, H.: op.cit., str. 181.

- Logističke mreže u funkciji prodaje turističkih proizvoda

Rezultat takvog djelovanja jesu logistički prometni proizvodi – prometne usluge visoke kakvoće, jer jedino takve mogu zadovoljiti potrebe korisnika. Kod prometnih mreža ulogu niti imaju koridori, prometnice i ostala specifična infrastruktura, u čvorovima kao logistički centri djeluju: sabirno-distribucijski centri, skladišni centri, carina, slobodne zone, teretni i putnički terminali, špediterska, agencijska i prijevoznička poduzeća, prateći zaustavni objekti, internet operateri i portali, poštanski centri, telekomunikacijski centri i sl.

Potrebno je skrenuti pozornost na specifičnost djelovanja prometnih poduzeća koja su fizički smještena u čvorovima pa se na tom mjestu susreću logističko-poslovni procesi proizvodnje prometne usluge, no njihova se prometna sredstva sa zaposlenicima istovremeno kreću nitima i neposredno proizvode prometnu uslugu. Pri tome, dakle, treba imati na umu složenost logističkoga procesa kojeg u ovom slučaju čine teretni i putnički tokovi, informacijski tokovi, financijski i ostali tokovi u poslovanju.

Prometne mreže imaju globalni karakter, omogućavajući tako odvijanje prometnih tokova za potrebe svjetske proizvodnje i razmjene dobara i usluga, kretanje ljudi neovisno o motivima uključujući i putovanja radi provođenja slobodnog vremena. Stoga **su prometne mreže temelj na kojem se uspostavljaju i logističke mreže u turizmu.**

Kako turizma ne bi bilo bez prometa, tako su i prometne mreže pretpostavka za turističke mreže. Turistički tokovi odvijaju se prometnim koridorima i rutama, uz sudjelovanje logističkih prometnih centara u čvorovima kao moderatora, no u čvorovima turističkih mreža djeluju: ugostiteljska poduzeća (hotelska, za privatni smještaj, kampovi i sl.), nositelji gastronomske ponude (restorani, slastičarne, taverne, konobe i sl.), turističke agencije, turoperatori, putni uredi, informativni centri turističkih zajednica, nositelji ponude turističkih atraktivnosti, turističke destinacije i sl.<sup>95</sup>

*Primjer 1:* Cilj je smeđe turističke signalizacije upoznati «na terenu» prolaznika s turističkom atrakcijom – zaštićenim područjem prirode, kulturnim ili povijesnim spomenikom, gastronomskom ili enološkom ponudom, događajem koji ima tradiciju i sl. Sve su to logističko-turistički čvorovi koji prekidaju tijekom logističko-turističkog toka, eventualno mijenjaju smjer i dinamiku.

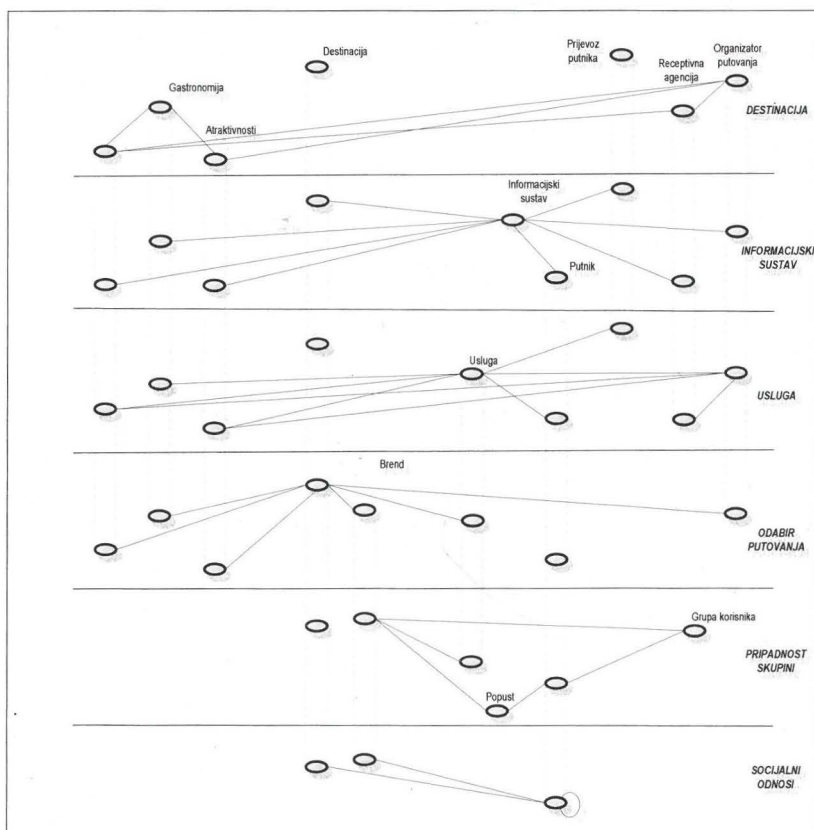
<sup>95</sup> Prema Schrader, A.: *Netzeffekte in Transport und Tourismus*, Disertation, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2000., str. 143.

- Logističke mreže u funkciji prodaje turističkih proizvoda

*Primjer 2:* Turistička destinacija može biti konačno odredište logističko-turističkog toka ili njena turistička ponuda može biti razlogom usputnog zaustavljanja. U tom slučaju turistička destinacija preuzima ulogu logističkoga centra u čvoru, a složenost turističke ponude ima za posljedicu, da bilo koji element, njih nekoliko ili svi mogu biti razlogom prekida i promjene u turističkom toku.

Da bi se prometne i turističke logističke mreže mogle što cjelovitije sagledati potrebno je naglasiti da njihova struktura nije plošna kao što bi se možda moglo zaključiti oslanjajući se na dva osnovna strukturna elementa a to su niti i čvorovi. Spomenute se mreže odlikuju hijerarhijskom strukturom koja se i može naslutiti iz prethodnog pregleda poslovnih subjekata koji djeluju u čvorovima i na poveznicama.

### Grafički prikaz 22: Turistička logistička mreža



Izvor: Schrader, A.: *Netzeffekte in Transport und Tourismus*, Disertation, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2000., str. 140-153, prilagodila autorica.

- Logističke mreže u funkciji prodaje turističkih proizvoda

## 7.6. INFORMACIJSKI SUSTAV I LOGISTIČKA MREŽA

Informacijska revolucija koja je obilježila razvoj svjetskoga gospodarstva 20. stoljeća uzrokovana je bržim razvojem proizvodnih snaga pod utjecajem tržišne potražnje. Nemogućnost da se tradicionalnim metodama, postupcima i medijima brzo, točno i jeftino prenose za poslovni proces relevantni podaci rezultirala je potpuno drugačijim pristupom obradi i sortiranju podataka, pripremi i prijenosu dokumenata koji prate glavni poslovni proces.

Za svega nekoliko desetaka godina strojni prijenos i obrada podataka postali su i «modus vivendi» i «modus poslovanja». Od svakoga se zaposlenika očekuje poznavanje rada na osobnom računalu. Prijenos informacija računalima sastavnica je poslovanja od promišljanja razvojne strategije poslovnoga sustava, preko donošenja upravljačkih odluka, neposrednog praćenja proizvodnoga procesa, od dobavljača do krajnjeg kupca, ona obuhvaća sve segmente poslovnoga sustava od financijskoga do kadrovskoga. U komunikaciju s poslovnim partnerima računalna razmjena informacija uvela je neformalnost u organizaciju rada i nove modele komunikacije. Donedavno obvezne poslovne dopise koji su podliježali krutom obrascu uz obvezatan potpis ovlaštene osobe i pečat poduzeća, zamijenila su pisma računalne pošte, a sve veći broj dokumenata stavlja se na raspolaganje putem lozinke na internetskoj stranici poduzeća.

Brz i jednostavan, te sve manje formalan prijenos informacija ima veliku ulogu u uspostavljanju i djelovanju logističkih mreža. Svaki oblik poslovnoga povezivanja podrazumijeva uspostavljanje trajnih informacijskih tokova, kojima će informacije teći kontinuirano potrebitom dinamikom, i uz unaprijed definirana ograničenja u dostupnosti ovisno o položaju i važnosti subjekta u logističkoj mreži. Dugovječnost i financijska snaga logističke mreže utjecati će na odluku o nabavci već gotovoga softvera, doradi postojećega informacijskog sustava nekog od sudionika u mreži, ili narudžbi softvera «po mjeri» specifičnih potreba logističke mreže.

Učinkovite logističke mreže nema bez odgovarajućega informacijskog sustava. Njegova je osnova zadaća da kvalitetnim prijenosom odgovarajućih informacija omogući transparentnost u djelovanju svakoga subjekta mreže jer to pridonosi izbjegavanju konflikata unutar mreže i

- Logističke mreže u funkciji prodaje turističkih proizvoda

eliminiranju svih aktivnosti kojima se ne povećava razlika između troškova i prihoda u logističkom lancu. (engl.«non value-added» activities).<sup>96</sup>

## 7.7. UPRAVLJANJE I MENADŽMENT LOGISTIČKIH MREŽA

Cilj uspostavljanja logističke mreže – smanjenje vlastitih troškova poslovanja, povećanje dobiti, zadovoljstvo korisnika, pozicioniranje na novom tržišnom segmentu, produljenje vijeka trajanja vlastitog proizvoda, postajanje dijelom regionalne ili globalne razvojne strategije i sl., navodi na zaključak da treba postojati netko tko će procese usmjeravati prema zacrtanim ciljevima te da prepuštanje stihiji neće rezultirati željenim učincima.

I dok se kod poduzeća upravljanje poslovnim procesom svodi na usklađeno djelovanje organizacijskih dijelova, osiguravanje intelektualnom kapitalu takve pozicije da se u cijelosti mogu kapitalizirati sve njegove mogućnosti, na zadovoljstvo kupaca i korisnika, te uz primjerenu dobit, upravljati logističkim mrežama kompleksnije je. Uz ciljeve koje treba ostvariti u poslovanju svakog pojedinog poduzeća, postoji i zajednički poslovni cilj zbog kojeg je mreža uspostavljena, a čije ostvarenje iziskuje korekciju poslovnih ciljeva svakog sudionika u mreži. Stoga, je upravljanje potrebno uspostaviti na dvije razine:

- Upravljanje logističkom mrežom, radi ostvarenja zajedničkoga poslovnog cilja, za što je zadužen logistički menadžer.
- Upravljanje poslovnim subjektima – sastavnicama logističke mreže, radi ostvarenja vlastitoga poslovnog cilja, ali i usklađivanja s ciljem logističke mreže.

**Upravljanje logističkom mrežom je stvaranje, usmjeravanje i kontroliranje svih elemenata i procesa unutar mreže u jedinstvenu funkcionalnu cjelinu radi ostvarenja poslovnoga cilja – proizvodnja logističkoga proizvoda uz zadovoljstvo kupca.**

Uspješnog upravljanja logističkom mrežom nema bez učinkovitoga informacijskog sustava. Pravovremena i kvalitetna informacija pretpostavka je za donošenje optimalne odluke, praćenje realizacije, kontrolu svih segmenata poslovnoga procesa, te analizu poslovnih rezultata i tržišnog odjeka kako bi se idući ciklus mogao još kvalitetnije organizirati.

<sup>96</sup> Christopher, M.: op.cit., str. 227.

- Logističke mreže u funkciji prodaje turističkih proizvoda

Prometnim procesima u prometnim logističkim mrežama upravljaju logistički operateri – otpremnici ili špediteri teretnim tokovima, a turističke agencije ili turoperatora turističkim tokovima. Posebnost je teretnih tokova i u tome što njima u pravilu upravlja otpremnik, organizirajući cjelokupni prometni poduhvat, te prateći tijekom prometnoga procesa neposredno ili stupajući u ugovorne odnose s ovlaštenim pravnim subjektima koji mu u tome pomažu.

Putnički tokovi su velikim dijelom izvan organiziranog sustava upravljanja prometnim tokovima, jer se mnoga putovanja, neovisno o motivu ljudi organiziraju i poduzimaju samostalno. Ako se ima na umu da se glavnima putničkih tokova u svijetu odvija cestovnim prometom i to osobnim automobilom, uz potpuno slobodno biranje rute, evidentni su razmjeri putničkih tokova kojima nije moguće upravljati.

Turističkim tokovima upravljaju turističke agencije ili turoperatora, no to vrijedi samo za organizirana turistička putovanja i paket-aranžmane, dok individualno organizirana turistička putovanja od samog korisnika također ostaju izvan sustava upravljanja. U turističkom su prometu mogući neki oblici posrednog upravljanja logističkom mrežom i to na način da se kreiranjem novih putovanja prema zahtjevima tržišta, prvenstveno paket aranžmana, kombinirajući oblike ponude koje pojedinac teško može sam objediniti, oblikuje atraktivno putovanje, koje će dio korisnika odvratiti od samostalnog organiziranja putovanja.

Putničke tokove je u određenoj mjeri moguće usmjeriti prema željenoj prometnoj mreži na području gradova, gdje se gradski promet i parkirališni kapaciteti mogu povezati u funkcionalnu cjelinu, a upravljačkim se sustavima prometni tokovi mogu prostorno, vremenski i količinski usmjeravati na način da se propusna moć infrastrukture optimalno koristi a da putnici uživaju u kvalitetnoj prometnoj usluzi.

Nameće se zaključak da je upravljanje putničkim, i u sklopu toga turističkim tokovima, mnogo složeniji zadatak od upravljanja teretnim tokovima. Aktualna istraživanja idu u pravcu razvijanja metodologija za upravljanje tokovima ljudi na ograničenom području ili za upravljanje samo nekim tokovima primjerice turističkim tokovima. Eventualno funkcionalno povezivanje takvih parcijalnih logističkih modela upravljanja tokovima ljudi moglo bi rezultirati postizanjem određene razine optimalizacije logističkih prometnih tokova na određenom području.

## PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (7)

---

1. Od kojih se elemenata sastoji logistička mreža?
2. Koji je osnovni motiv udruživanja u logističku mrežu?
3. Koje su osnovne značajke logističke mreže – pojasnite!
4. Što je logistička mreža?
5. Što su mrežni putovi?
6. Što su mrežni čvorovi?
7. Što je logistički centar?
8. Koja je funkcija logističkoga centra u turizmu?
9. Objasnite model horizontalnog udruživanja u logističkim mrežama!
10. Objasnite model vertikalnog udruživanja u logističkim mrežama!
11. U kojim se oblicima pojavljuju logističke mreže poduzeća?
12. Što su strategijske logističke mreže?
13. Što su virtualne logističke mreže?
14. Što su regionalne logističke mreže?
15. Što su operativne logističke mreže?
16. Što je učinkovitost logističkih mreža – pojasnite!
17. Koji su glavni pravci djelovanja u logističkim poslovnim strategijama!
18. Logističke mreže prema prostornom obuhvatu?
19. Što je logistička mreža u prometu?
20. Zbog čega je logistička mreža u prometu temelj za uspostavu logističke mreže u turizmu – objasnite!
21. Obrazložite ulogu informacijskoga sustava u logističkim mrežama!
22. Što je upravljanje logističkom mrežom?



- Logističke mreže u funkciji prodaje turističkih proizvoda

23. Da li je potrebno upravljati logističkim mrežama – zašto?
24. Na kojim se razinama uspostavlja upravljanje logističkim mrežama?
25. Kako upravljanje logističkim mrežama utječe na kvalitetu turističkoga proizvoda destinacije?

## **Poglavlje 8**

# **INFORMACIJSKI SUSTAV – OSNOVNA PRETPOSTAVKA LOGISTIKE TURIZMA**

---

U ovom poglavlju obrađuje se:

- Informacija, komunikacija, informacijske tehnologije
  - Informacijski tokovi kao logistički tokovi
  - Informacijski sustav, intelektualni kapital, logistički menadžment
  - Podsustavi logističkoga informacijskog sustava
  - Izvođački, upravljački i ekspertni logistički informacijski sustav
  - Upravljanje logističkim sustavom i tijekom informacija – u planiranju, izvršavanju i kontroli
  - E-trgovina i primjena u turizmu
  - Specifičnosti informacijskih tokova u turističkim poduzećima
-



## 8. INFORMACIJSKI SUSTAV – OSNOVNA PRETPOSTAVKA LOGISTIKE TURIZMA

**L**ogističke tokove dobara, ljudi, energije, znanja i kapitala uvijek prate i tokovi informacija. Kvalitativni pomak u brzini protoka logističkih tokova i učinkovitosti poslovanja omogućile su informacijske tehnologije, koje su zaslužne za uspostavljanje informacijsko-komunikacijskih sustava. Ti sustavi su danas u stanju zadovoljiti najraznovrsnije i najsloženije potrebe korisnika, a sve u cilju profitabilnosti poslovnih sustava i zadovoljstva kupaca. Kako bi se spoznala uloga informacijskih tokova u logistici posebno se obrađuje: **pojam informacija, komunikacija i informacijska tehnologija; informacijski tokovi kao logistički tokovi; informacijski sustav, intelektualni kapital i logistički menadžment; podsustavi logističkoga informacijskog sustava; izvođački, upravljački i ekspertni logistički informacijski sustav; upravljanje logističkim sustavom i tijekom informacija; e-trgovina u turizmu; i specifičnosti informacijskih tokova u poduzećima.**

### 8.1. INFORMACIJA, KOMUNIKACIJA, INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Temelj na kojem počiva kvalitetan informacijski sustav je informacija. Neovisno o brojnosti definicija informacije u duhu uloge informacija u logistici svakako je ona koja glasi: **informacija je skup podataka koji za primatelja imaju svojstvo novosti.** Donošenje bilo kakvih odluka, bez obzira na razinu upravljanja i poduzimanje bilo kakvih akcija radi realizacije postavljenog cilja, nezamislivo je bez informacija. Ona, dakle, ima ulogu resursa poput prostora, sredstava za rad, predmeta rada ili radne snage, no njen je vijek trajanja uporabne vrijednosti u aktualnim okolnostima brzih promjena u globalnim tržišnim kretanjima ograničen.

- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

Značajke informacije kao resursa jesu:<sup>97</sup>

1. Informacija je neiscrpan resurs (za razliku od materije i energije može se neograničavano upotrebljavati).
2. Uporaba ne uništava sadržaj informacije (sadržaj informacije potpuno je neovisan o intenzitetu iskorištavanja, ostaje isti bilo da se ona upotrijebila jednom, nijednom ili više puta).
3. Informacija podnosi istodobno mnoštvo korisnika (informacijom se istodobno može koristiti neograničen broj korisnika na raznim lokacijama).
4. Tijekom korištenja ne smanjuje se vrijednost informacije (informacija pohranjena u nekoj informacijskoj bazi može se iskoristiti jednom ili nebrojeno mnogo puta, ali time se njena uporabna i prometna vrijednost neće promijeniti).
5. Uporabna vrijednost informacije se povećava njezinom uporabom (informacija zadovoljenjem povećanog broja korisnika povećava svoju uporabnu vrijednost).
6. Uporabom informacija ne troši se mnogo energije (trošenje se energije smanjuje za razliku od klasičnih načina rada).
7. Uporaba informacija ne djeluje štetno na okolinu (njeno korištenje ne rezultira nikakvim negativnim posljedicama po okolinu).
8. Ljudska sposobnost je jedino ograničenje u uporabi informacije (ona je na raspolaganju onoliko koliko ju je čovjek sposoban uporabiti).

O važnosti informacija u logistici svjedoči činjenica da je prijenos informacija objekt logistike od prvih početaka njene primjene u sferi gospodarstva. Još se u razdobljima koncepcije materijalnog poslovanja i nešto kasnije fizičke distribucije za optimalizaciju tokova materijala u pojedinim segmentima proizvodnoga procesa, neraskidivo veže i optimalizacija tokova informacija koji se odnose na materijalne procese, jer je već tada bilo evidentno da nije moguće ustrajati na dobroj organizaciji tokova materijala ukoliko se istodobno ne obuhvate i uz to vezani tokovi informacija.

Zbog toga se logistika u prvim počecima bavila istraživanjem tokova materijala i informacija. Težište je bilo na povećanju brzine protoka informacija, obradi i prijenosu u nepromijenjenom obliku u usporedbi s izvornim. Mehanizacija prijenosa dobara dovela je do povećanja brzine i

---

<sup>97</sup> Galičić, V. i Pilepić, Lj.: The Role of Logistics Information System in the Business-Decision Process, Tourism and Hospitality Management, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Alexandreon Technological Education Institution of Thessaloniki, Opatija, Wien, Thessaloniki, Vol. 13, No. 3, 2007., str. 573, a prema Šehanović J. i dr., Informatika za ekonomiste, Sveučilište u Rijeci, Fakultet ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković u Puli, Pula, 2002., str. 21.

- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

niže cijene usluge prijenosa, stoga je uslijedila i primjena strojeva u prikupljanju, prijenosu i obradi informacija. Računalni sustavi, isprva vrlo skupi, velikih dimenzija i komplicirani za korištenje brzo su pokazali svoje prednosti i postali nezamjenjivi u mnogim segmentima logističkih sustava kao što su: skladišno poslovanje, upravljanje zalihama, prijenos informacija između dijelova logističkoga proizvodnog procesa, donošenje poslovnih odluka, marketing i promocija, prodaja, povratne informacije od kupaca, dakle u svim segmentima logističkoga opskrbnog lanca

Informacija nije sama sebi svrhom, već ima određenu uporabnu vrijednost, ukoliko je raspoloživa korisniku. **Prijenos informacije od mjesta nastanka do mjesta korištenja je komunikacija.** Važnu ulogu u tome imaju **informacijske tehnologije.** To je ukupnost tehničkih uređaja i tehnoloških procesa čije međudjelovanje omogućava prikupljanje, obradu, čuvanje, sortiranje, distribuciju i korištenje informacija.

## 8.2. INFORMACIJSKI TOKOVI KAO LOGISTIČKI TOKOVI

U logistici informacije prate svaku promjenu logističkoga toka, a njihova brza obrada, prijenos i stavljanje na raspolaganje korisnicima omogućava svakoj karici logističkoga lanca uvid u prethodno stanje, kontrolu i pravovremenu reakciju ukoliko input ne odgovara planiranome. Ti procesi ne teku uvijek istovremeno, na isti način i usklađeno, ali postoje uski korelacijski odnosi između oblikovanja fizičkog i informacijskog logističkog sistema.<sup>98</sup> Dakle, vrijeme kada se logistika bavila optimalizacijom materijalnih i informacijskih tokova obilježeno je pristupom koji se zalaže za postojanje dva paralelna sustava. Oni se međusobno usklađuju prema kriteriju nesmetanog toka jednog i drugog procesa, a kako bi poduzeće poslovalo uz najmanje troškove.

Razvojem logistike u pravcu optimalizacije sve većega broja različitih tokova, te njeno širenje i izvan sfere gospodarstva na društvene djelatnosti, javne službe, upravu i političke organizacije, rezultiralo je razvitkom koncepcije upravljanja opskrbnim lancem i logističkim menadžmentom. Zbog toga sve važnijom postaje uloga informacija u procesu donošenja poslovnih odluka. Informacije su neophodne prilikom svakog donošenja odluke, bez obzira na upravljačku razinu, složenost i dugoročnost odluke. Razlika postoji u duljini vremenskog razdoblja – da li

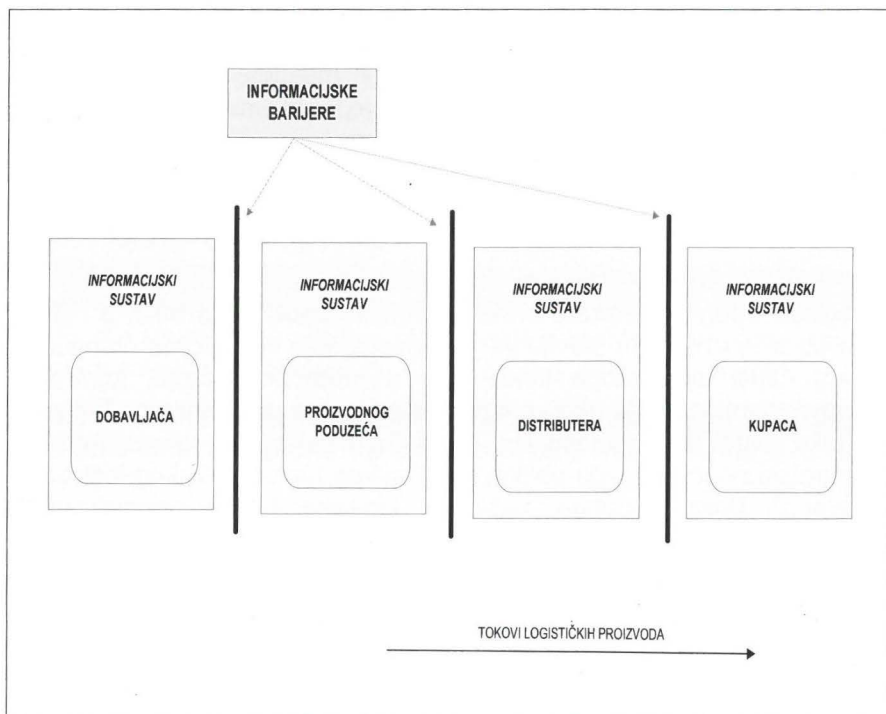
<sup>98</sup> Ferišak, V. i dr.: op.cit., 1983., str. 253.

- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

se uzima u obzir samo prošlo ili prošlo i buduće vrijeme, očekivana preciznost, učestalost i složenost odluka.<sup>99</sup>

Logistički menadžeri prvenstveno očekuju kvalitetne informacije, brz način prijensa i jednostavno korištenje informacija. Konceptija upravljanja opskrbnim lancem koja je utjecala na promjene u organizacijskoj strukturi poslovnih sustava koja dovodi gotovo do ukidanja granica istih kako bi se omogućio nesmetani tijek logističkoga procesa od dobavljača do kupca, utječe na isto takav pristup u organizaciji informacijskih tokova.

### Grafički prikaz 23: Informacijski sustavi sudionika u opskrbnom lancu s naglašenim barijerama



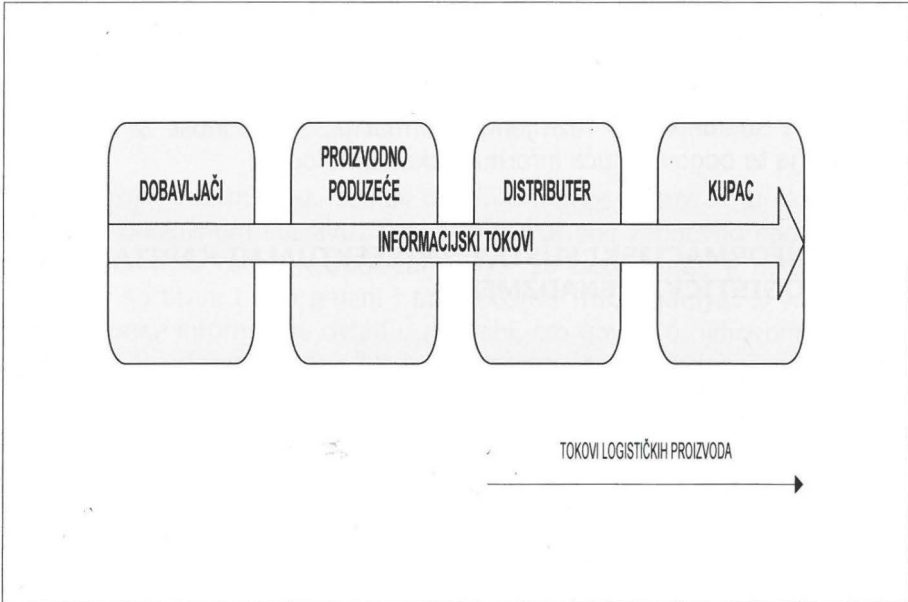
Izvor: Istraživanje autorice

<sup>99</sup> Prema Galičić, V. i Pilepić, Lj.: op.cit., str. 575, a prema Lucas, H.C, Jr., Information Systems Concepts for Management, McGraw-Hill, New York, 1994., str. 41.

- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

Tradicionalna organizacijska struktura poslovnih sustava zalagala se za izgradnju vlastitih informacijskih sustava čije su granice bile određene granicama poduzeća. Dakle, cilj je bio uspostaviti maksimalno učinkovit protok informacija unutar poslovnoga sustava, dok su se izvan toga informacije «dozirale na kapaljku», samo onim poslovnim partnerima s kojima su postojali odnosi suradnje i uzajamne razmjene informacija.

#### **Grafički prikaz 24: Informacijski tokovi prilagođeni značajkama opskrbnog lanca**



Izvor: Istraživanje autorice

Praksa se počinje mijenjati kada postaje evidentno da logistički tokovi između sustava zahvaljujući znanstvenom i tehnološkom progresu postaju toliko brzi da se zastoji pojavljuju zbog «informacijskih barijera» između poslovnih sustava. Ukidanju tih barijera između poslovnih sustava pridonio je poslovni interes – zastoji zbog sporog protoka informacija rezultirali su porastom troškova proizvodnje i većom cijenom finalnog proizvoda, ali jednako tako i razvoj informacijskih tehnologija.

Pojavom interneta, informacija postaje javno dobro. Uz minimalne troškove i skromno specijalističko, informatičko znanje moguće je doći do željene informacije. Na tržištu informatičkoga softvera za poslovne sustave nude se gotovi programski paketi. Njihova cijena pada zbog rasta



- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

ponude, a uz minimalne troškove ti se programi mogu prilagoditi specifičnim potrebama pojedinoga poslovnog sustava. Danas se posredstvom interneta može ne samo doći do željene informacije, već je moguće sklapanje kupoprodajnog ugovora i samo plaćanje.

Dostupnost informacija i koncepcija upravljanja opskrbnim lancem rezultirala je neprekinutim tokom informacija od dobavljača do kupca. Tako organizirani informacijski tokovi s pravom se mogu smatrati logističkim informacijskim tokovima.

Informacija prati svaku promjenu u logističkom procesu, stoga upravljanje procesom nije moguće bez uporabe informacija. Da bi se svaka promjena u procesu mogla obuhvatiti informacijom neophodno je da postoji: spremnost sudionika za razmjenu informacija, sposobnost za razmjenu informacija te odgovarajuća informacijska tehnologija.

### 8.3. INFORMACIJSKI SUSTAV, INTELEKTUALNI KAPITAL, LOGISTIČKI MENADŽMENT

Zbog važnosti koja se pridaje upravljanju opskrbnim lancem i logističkom menadžmentu danas se posebna pozornost posvećuje ulozi informacijskoga sustava u procesu donošenja poslovnih odluka. Stoga je jedan od temeljnih zadataka logističkoga menadžmenta uspostavljanje učinkovitoga informacijskog sustava.

Mnogi su autori definirali pojam informacijskoga sustava. Za potrebe ispravnoga poimanja informacijskoga sustava izdvaja se svega nekoliko definicija. Internacionalna federacija za obradu informacija (engl. International Federation for Information Processing – IFIP) definira informacijski sustav na sljedeći način:<sup>100</sup> Informacijski sustav jest sustav koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje informacije važne za organizaciju i društvo, tako da budu dostupne i upotrebljive za svakog tko se želi njima koristiti, uključujući menadžment, klijente, osoblje i ostale. Informacijski sustav aktivni je društveni sustav koji se može, ali i ne mora koristiti informacijskom tehnologijom.

Široka primjena informacijskih sustava u logistici dovela je do definiranja **informacijsko-logističkog sustava** odnosno logističko-informacijskog sustava:<sup>101</sup> informacijsko-logistički sustav je sustav međusobno,

<sup>100</sup> Prema Galičić, V. i Pilepić, Lj.: op.cit., str. 575, a prema Čerić, V. i dr., Poslovno računarstvo, Znak, Zagreb, 1998., str. 32.

<sup>101</sup> Zelenika, R., op.cit., str. 262.

- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

svrsishodno povezanih i međutjecajnih podsustava i elemenata koji, pomoću ljudskih komponenata, materijalno-tehničkih komponenata, nematerijalnih komponenata, prijenosnih komponenata i organizacijskih komponenata, omogućuje prikupljanje podataka, obradu podataka, pohranjivanje podataka i informacija i dostavljanje podataka i informacija logističkim subjektima kao proizvođačima logističkih proizvoda.

Razvoj koncepta integralne logistike također je rezultirao prepoznavanjem važnosti informacijskoga sustava, pa se definira pojam **informacijskoga sustava integralne logistike**.<sup>102</sup> ...uključivanje ljudi, opreme i postupaka koji su potrebni za prikupljanje, sortiranje, analizu, vrednovanje i distribuciju potrebnih informacija odgovarajućim ljudima koji odlučuju, i to pravovremeno i točno kako bi mogli donijeti kvalitetne logističke odluke.

Izvori iz kojih informacijski sustav crpi informacije nalaze se u okruženju i u samom poslovnom sustavu. Svoj životni put one započinju kao **podaci**, od kojih će neki ostati neupotrebljeni jer su bezvrijedni, a ostali će biti obrađeni, sortirani i pohranjeni i time postati **informacije**. S vremenom će samo neke informacije ostati u uporabi, što govori o njihovom trajnom karakteru. Trajna uporabna vrijednost utjecati će na njihovo povezivanje s drugim informacijama u sustav trajnih spoznaja koje postaju **znanje**.

Na takav način nastaje **logistički intelektualni kapital** – sveukupno znanje kojim raspolažu zaposlenici poslovnoga sustava. Budući da je u to znanje utkano iskustvo i naponi prethodnih generacija zaposlenika, te da je ono vrlo «šaroliko» i sveobuhvatno, može presudno utjecati na personalizaciju ponude koja na globalnom tržištu mahom uniformiranih proizvoda može privući brojne korisnike, koji traže specifičan proizvod ili su vjerni «brendu».

#### 8.4. PODSUSTAVI LOGISTIČKOGA INFORMACIJSKOG SUSTAVA

Logističko-informacijski sustav ostvaruje određene funkcije:

- prikupljanje podataka
- obrada podataka
- pohrana podataka i
- dostava podataka.

<sup>102</sup> Bloomberg, D.J., LeMay, S. i Hanna, J.B.: op.cit., str. 235.

- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

Spomenute funkcije i tokovi informacija koji se odvijaju unutar i između njih trebaju biti izvedeni uz što manje gubitke i promjene podataka. Kao i svaki sustav tako i logistički informacijski sustav počiva na određenoj strukturi. Ona obuhvaća podsustave i elemente.

Podsustavi logističkoga informacijskog sustava jesu:<sup>103</sup>

- obrade narudžbi,
- istraživanje i obavješćivanje,
- potpore odlučivanju i
- izvještaji i output.

**Podsustav obrade narudžbe** ima za cilj organiziranje i praćenje svih tokova informacija vezano za sklopljeni ugovor. Budući da je hodogram aktivnosti vezanih uz prodaju logističkoga proizvoda uglavnom definiran vrstom proizvoda, informacijski tokovi prate tijek logističkoga procesa. No, ovaj podsustav ima posebnu dimenziju kojom ne raspolažu ostali podsustavi, a to je mogućnost direktnoga kontakta s kupcima. Izuzetno je važno tu mogućnost i iskoristiti, kako bi se u neposrednom kontaktu dobile informacije o stupnju zadovoljstva logističkim proizvodom, dostavom, cijenom i ostalim elementima logističkoga proizvoda.

**Podsustav za istraživanje i obavješćivanje** prikuplja informacije iz okruženja poslovnoga sustava te unutar njega. Informacije iz okruženja svakako trebaju obuhvatiti: stanje konkurencije, globalna gospodarstvena kretanja, uvjete privređivanja na razini na kojoj djeluje poslovni sustav, stanje na tržištu nabave, tržišnu poziciju dobavljača, stanje na tržištu prijevoznih usluga, stanje na tržištu prodaje, istraživanje kupaca i sl. Informacije unutar poduzeća trebaju se odnositi na: usklađenost planiranja i strategije razvoja, usklađenost odluka na nižim s onima na višim razinama odlučivanja, strukturu i brojnost radnoga kolektiva, produktivnost, profitabilnost i sl.

**Podsustav potpore odlučivanju** obuhvaća sve informacije neophodne u procesu donošenja odluka. Informacije se sortiraju prema skupinama odluka u čijem donošenju one mogu biti dragocjene. U tom procesu do izražaja dolaze i druge mogućnosti informacijskoga sustava, posebice one koje se odnose na primjenu matematičkih i statističkih metoda u poslovnom odlučivanju.

**Podsustav izvještaja i outputa** u funkciji je kontrole logističkoga menadžmenta. On pruža dragocjene informacije o optimalizaciji logističkih tokova i provedbi logističkih poslovnih odluka.

<sup>103</sup> Bloomberg, D.J., LeMay, S. i Hanna, J.B.: op.cit., str. 236.

- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

Elementi logističko-informacijskog sustava jesu:<sup>104</sup>

- ljudski (lifeware)
- materijalno-tehnički (hardware)
- nematerijalni (software)
- prijenosni (netware)
- organizacijski (orgware).

Svi elementi sustava trebaju biti logično i učinkovito međusobno povezani jer je to pretpostavka za kvalitetne logističko-informacijske tokove.

## **8.5. IZVOĐAČKI, UPRAVLJAČKI I EKSPERTNI LOGISTIČKI INFORMACIJSKI SUSTAV**

Logistički informacijski sustav sastavnica je poslovnoga sustava. Informacije su neophodne u odvijanju cjelokupnoga proizvodnog procesa odnosno opskrbnoga lanca u slučaju značajnije primjene logistike, te prilikom donošenja poslovnih odluka neovisno o razini upravljanja.

S razvojem informacijskih tehnologija i informatizacije unaprjeđivao se i logistički informacijski sustav. Danas su njime obuhvaćene sve promjene u poslovnom sustavu, svi zaposlenici ali i više od toga. Promjene računala u pravcu konstruiranja «user friendly» strojeva stvorene su pretpostavke da svi zaposlenici mogu, sukladno zadacima radnog mjesta, pohranjivati i preuzimati informacije prema potrebama. To znači da se informacije o svim promjenama unose u računalo, te vrlo brzo obrađuju, prenose i stavljaju na raspolaganje ostalima u logističkom sustavu.

U osnovi logistički informacijski sustav obuhvaća informacije vezane za:

- izvođenje poslovnih procesa,
- upravljanje poslovnim procesima,
- izgradnju ekspertnih sustava.

Informacije o poslovnim procesima jesu sve one koje prate logistički opskrbni lanac na razini svih promjena stanja, odvijanja i rezultata, čineći tako mogućim da menadžeri i zaposlenici u svakom trenutku mogu saznati neophodno o tijeku logističkoga opskrbnog lanca.

Informacije o upravljanju poslovnim procesima raspoložive su logističkim menadžerima, a to su samo one koje su potrebne za donošenje i kontrolu poslovnih odluka. Uobičajeno je da logistički menadžer trajno prati i po

<sup>104</sup> Srića, V.: Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992., str. 172-174.

- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

potrebi preuzima informacije iz izvođačkoga ili upravljačkoga podsustava, te okruženja poslovnoga sustava, obrađuje ih ili samo pohranjuje, da bi ih odmah ili u budućnosti, kada se za to steknu uvjeti, koristio za donošenje poslovnih odluka.

Ekspertni sustavi nisu novina, no još se uvijek nedovoljno koriste, zbog složenosti i visoke cijene. Informacije potrebne za njihovo uspostavljanje prikupljaju se i obrađuju zasebno i služe kao osnova za izgradnju informacijskih sustava koji pomažu menadžerima kod donošenja ključnih odluka za budućnost poslovnoga sustava.

Osim kvalitetnih informacija logistički informacijski sustav treba osigurati isto takav protok informacija. Kvalitetna komunikacija treba biti uspostavljena:

- unutar logističkoga informacijskog sustava,
- između poslovnoga sustava i okruženja
- upravljački, izvođački i ako postoji ekspertni sustav trebaju biti povezani u cjelinu.

## 8.6. UPRAVLJANJE LOGISTIČKIM SUSTAVOM I TIJEKOM INFORMACIJA – U PLANIRANJU, IZVRŠAVANJU I KONTROLI

Već je u više navrata istaknuto da je raspoloživost kvalitetnih informacija pretpostavka da bi logistički menadžer mogao donijeti isto tako kvalitetnu poslovnu odluku. Informacija treba biti raspoloživa pravovremeno i na jednostavno uporabljiv način.

Logistički menadžer koristi informacije u svim segmentima procesa donošenja odluke odnosno prilikom: planiranja, provedbe i kontrole. Za planiranje poslovne odluke potrebne su informacije o prošlim i aktualnim događanjima u poslovnom sustavu i okruženju. Te informacije trebaju biti sortirane i obrađene na način koji omogućuje optimalnu upotrebljivost.

U fazi izvršenja poslovne odluke aktiviraju se logistički informacijski kanali kojima teku komunikacijski procesi. Bitan je odabir odgovarajućih informacija, te brz i točan prijenos informacija prema i od izvođačkog podsustava.

Izvršavanje poslovne odluke kontinuirano se prati, na neki od odabranih načina kontrole. No osim odabira jednog od mogućih modela kontrole, značajna je i lokacija kontrole. **Operativna kontrola** događa se

- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

kontinuirano u samom poslovnom procesu od strane izvršitelja. **Upravljačka kontrola** je uvijek povremena i predstavlja analizu tijeka provedbe odluke, na temelju informacija prispjelih iz izvođačkog sustava. Informacije koje su produkt kontrole posebno su značajne kada je potrebno intervenirati u tijek poslovnoga procesa kako bi se on korigirao i usmjerio prema planiranom cilju.

## 8.7. E-TRGOVINA I PRIMJENA U TURIZMU

Jedna od najznačajnijih tekovina informacijskih tehnologija je internet. Ovaj sustav globalnog komuniciranja omogućio je jednostavno i brzo pružanje te dostupnost informacija bez obzira na udaljenost. No, internet u novije vrijeme dobiva još jednu dimenziju korištenja koja ima sve više poklonika, a to je e-trgovina. Radi se o ponudi, prodaji i kupnji robe i usluga posredstvom interneta odnosno World Wide Web-a.<sup>105</sup>

Promocija i eventualno kupoprodaja logističkih proizvoda putem interneta jednako je značajna za sve poslovne sustave. Za velike i afirmirane poslovne sustave promocija posredstvom «www» percipira se kao pitanje prestiža u odnosu na konkurenciju, te iskazivanje spremnosti za praćenjem suvremenih trendova u poslovanju pa tako i u organizaciji informacijskih tokova u segmentu komunikacije s potencijalnim tržištem.

Mali poslovni sustavi posredstvom «www» postaju dijelom širokog tržišta ponude i potražnje, te mogu doprijeti do onih tržišnih segmenata do kojih drugačije ne bi mogli, a sve je to ostvarivo uz relativno male troškove.

U turističkom poslovanju e-trgovina otvorila je nove mogućnosti plasmana turističkih usluga malim obiteljskim obrtima i poduzećima, koja do tada nisu uopće promovirala svoje proizvode na turističkom tržištu. Naglo povećanje njihova broja znatno je otežalo potencijalnim korisnicima snalaženje i pronalaženje optimalne ponude, pa su se kao posrednici pojavili brojni portali koji objedinjuju ponudu smještajnih kapaciteta u obiteljskim domaćinstvima na određenom području (Istre, Dalmacije, Kvarnera i sl.) ili potražnju s pojedinih regionalnih tržišta (Češke, Poljske i sl.). U tom procesu pozitivnu i aktivnu ulogu odigrale su lokalne turističke zajednice, od kojih mnoge danas uz objedinjavanje ponude na svom portalu, putem istoga privatnim iznajmljivačima smještajnih kapaciteta nude automatiziranu prijavu i evidenciju gostiju, te svekoliku podršku u promociji vlastite ponude.

<sup>105</sup> Prema Bloomberg, D.J., LeMay, S. i Hanna, J.B.: op.cit., str. 241.

- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

Poslovni sustav pa tako i onaj u turizmu koji donese odluku da ponudi svoj proizvod na prodaju posredstvom interneta može računati na brojne pogodnosti kao što su:

- prilika da konkurira drugim proizvođačima istog proizvoda,
- mogućnost smanjenja troškova,
- administrativni tokovi dokumentacije postaju brži i učinkovitiji jer se narudžba i fakturiranje odvijaju elektronskim putem.

U tom kontekstu glavne su prednosti e-trgovine:<sup>106</sup>

- Poslovni sustav koji je poslovaio unutar granica države prelazi na međunarodno tržište.
- Dosadašnja usluga kupcu može se kontinuirano obogaćivati dodatnim uslugama posredstvom interneta.
- Pomaže se razvoju brenda, što je bez korištenja interneta mnogo teže zbog ograničenja u pristupu tržištu.
- Neposredna komunikacija s kupcima je mnogo jednostavnija.
- Poslovni proces teče uz manje zastoja.
- Veća je učinkovitost marketinga zbog preciznih saznanja o profilu kupaca.

Najvećim nedostacima e-trgovine mogu se smatrati:<sup>107</sup>

- Razmjeri interneta mogu otežati pronalaženje ciljanog tržišnog segmenta.
- Globalna trgovina zbog različitih pravnih sustava, financijskih pravila i valuta može biti otežana.
- Poslovni sustavi koji ne koriste opće prihvaćeni engleski jezik ne mogu računati sa širokom dostupnošću informacija.
- Pristup internetu i prezentiranje vlastite ponude vezano je uz troškove i specifična znanja, koja postaju sve selektivnija s napretkom informacijske tehnologije, a u tome su u prednosti veliku poslovni sustavi.

Bez obzira na specifičan mix prednosti i nedostataka e-trgovine za svakoga pojedinog korisnika, alternative nema niti se nazire na tržištu tehnoloških noviteta. Poslovni subjekti pa tako i oni u turizmu trebaju računati s nužnošću uključivanja u globalne trendove e-trgovine.

<sup>106</sup> Prema Howell, D.: E-Business in a Week, Second Edition, Chartered Management Institute, London, 2007., str. 9, prilagodila autorica.

<sup>107</sup> Prema Ibidem, str. 10, prilagodila autorica.

- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

Moguće je razlikovati dva osnovna tipa e-trgovine i to:<sup>108</sup>

- od poslovnoga sustava do poslovnoga sustava,
- od poslovnoga sustava do kupca.

Prvi tip e-trgovine povezuje poduzeća koja sukladno svojoj poslovnoj strategiji i proizvodnom procesu međusobno surađuju. U turizmu takva je suradnja moguća između dobavljača i ugostiteljskih poduzeća, te između ugostiteljskih poduzeća i posrednika u plasmanu ugostiteljskih proizvoda. Koristi koje bi obje strane mogle ostvariti jesu: povećanje brzine komunikacije, brža razmjena dobara i usluga, što implicira i uštede u vremenu i resursima.

Drugi tip e-trgovine u turizmu je još i češći, a to je komunikacija između poslovnoga sustava i krajnjega kupca. Turisti sve više istražuju tržište turističke ponude, rezerviraju i plaćaju turističke usluge putem interneta. Time se dobiva na brzini prijenosa informacija i sklapanja posla, a također se smanjuju i troškovi jer su posrednici nepotrebni.

E-trgovina je do sada prošla određeni razvojni put pa je moguće detektirati i faze u njenom razvoju. Početnom fazom smatra se plasman ponude putem interneta, koja ne uključuje dvosmjerno komuniciranje zainteresiranih strana. Uslijedila je dvosmjerna komunikacija, na način da ponuditelj stavlja na raspolaganje obrazac za detaljnije upite i narudžbe, a plaćanje je najčešće putem kreditnih kartica. Naredna faza također ostaje na dvosmjernoj komunikaciji dva poslovna subjekta, ali je stupanj automatizacije u komunikaciji veći jer su neophodna računala i specijalizirani programi za razmjenu podataka. Posljednja faza također podrazumijeva dvosmjernu komunikaciju ali je broj sudionika mnogo veći, što implicira mnogo zahtjevniji pristup u definiranju kriterija za razmjenu informacija i načina komuniciranja.

## **8.8. SPECIFIČNOSTI INFORMACIJSKIH TOKOVA U TURISTIČKIM PODUZEĆIMA**

Kvalitetni tokovi informacija u turizmu pretpostavka su za proizvodnju kvalitetnih turističkih logističkih proizvoda. Informacijski tokovi prate cjelokupni proces proizvodnje turističkoga proizvoda, što znači da započinju istraživanjem tržišta po segmentima potražnje i po segmentima ponude, kako bi utvrdile prednosti i slabosti poslovnoga sustava a temeljem toga i zauzelo stav u kojem tržišnom segmentu razvijati

<sup>108</sup> Prema Bloomberg, D.J., LeMay, S. i Hanna, J.B.: op.cit., str. 242.



- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

turističke logističke proizvode i kako se pozicionirati se na tržištu. Završetak informacijskih tokova u turizmu treba biti povratna informacija od korisnika turističkih proizvoda, koja ukazuje na stupanj zadovoljstva korisnika, te predstavlja osnovu za promjenu u poslovnoj strategiji poduzeća.

Komunikacijski i informacijski kanali trebaju biti unaprijed utvrđeni, kao i logistička mreža u cjelini, kako bi se redovito ili prema potrebi njima upućivala informacije. Dinamičnost turističkoga tržišta i kontinuirane promjene u realizaciji turističkih proizvoda, stavljaju u prvi plan neformalne kanale komunikacije i informiranja, radi trenutačnog reagiranja, veće brzine informiranja i dvosmjerne komunikacije. To je dodatni razlog zbog kojeg je prethodno utvrđivanje logističke informacijske mreže vrlo važno i nudi veliku prednost u svim slučajevima kada je zbog odstupanja u realizaciji posla potrebna hitna reakcija poslovnoga subjekta.

- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

## PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (8)

---

1. Što je informacija?
2. Koje su značajke informacije?
3. Što je komunikacija?
4. Kakvu ulogu imaju informacijske tehnologije u prijenosu informacija?
5. Zbog čega se informacijski tokovi smatraju logističkim tokovima?
6. Što je informacijsko-logistički sustav?
7. Kakav je međuodnos logističkoga intelektualnog kapitala i informacija – objasnite!
8. Nabrojiti i objasniti funkcije logističko-informacijskog sustava!
9. Elaborirajte obradu narudžbe kao podsustav logističko-informacijskog sustava!
10. Podsustav istraživanja i obavješćivanja kao dio logističko-informacijskog sustava!
11. Podsustav potpore odlučivanju kao dio logističko-informacijskog sustava!
12. Elaborirajte podsustav izvještaja i output-a kao element logističko-informacijskog sustava!
13. Nabrojite elemente logističko-informacijskog sustava!
14. Kako se grupiraju informacije koje prikuplja logističko-informacijski sustav!
15. Između kojih dijelova logističkoga informacijskog sustava treba uspostaviti kvalitetnu komunikaciju – objasnite?
16. Što je operativna kontrola?
17. Što je upravljačka kontrola?
18. Što je e-trgovina?

- Informacijski sustav – osnovna pretpostavka logistike turizma

19. Koje su pogodnosti za poslovni sustav posljedica korištenja interneta?
20. Koji su nedostaci za poslovni sustav posljedica korištenja interneta?
21. Objasnite koji su osnovni modeli primjene e-trgovine?
22. Koji su načini primjene e-trgovine u turističkim poduzećima najrašireniji?
23. Koje su specifičnosti korištenja e-trgovine u turizmu?
24. Usporedite «tradicionalni» način promocije i prodaje u turizmu s e-trgovinom!

## **Poglavlje 9**

# **KONCEPCIJA LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA U TURIZMU**

---

U ovom poglavlju obrađuje se:

- Pojam logističkoga menadžmenta
  - Međudnos menadžmenta i logističkoga menadžmenta, te razvoj logističkoga menadžmenta
  - Strategijski logistički menadžment
  - Logistička strategija i strategijska logistika
  - Čimbenici logističkoga menadžmenta
  - Elementi za postizanje ciljeva logističkoga menadžmenta
  - Strategijske i operativne odluke
  - Funkcije logističkoga menadžmenta u turističkom poduzeću
-



## 9. KONCEPCIJA LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA U TURIZMU

**D**inamičan razvoj turizma obilježen visokim stopama porasta potražnje i stvaranjem novih kreativnih oblika ponude stavljaju pred turističke poslovne sustave nove zahtjeve. Vijek trajanja turističkoga proizvoda postaje sve kraći. Potrebno je uložiti veliki napor u pronalaženje novih tržišnih segmenata i njihovo aktiviranje. Dugoročno uspijevaju opstati samo oni poslovni sustavi koji neprekidno rade na smanjenju aktivnosti koje ne proizvode dodatnu vrijednost, a istovremeno postižu: manje troškove, veću kvalitetu logističkoga proizvoda, veću elastičnost (prema brzo mijenjajućoj tržišnoj potražnji) i brže reagiranje na poticaje kupaca.

Kako bi se postigli naznačeni poslovni ciljevi potrebno je poznavati: **pojam logističkoga menadžmenta te odnos prema menadžmentu; strategijski logistički menadžment; logističku strategiju i strategijsku logistiku; čimbenike i elemente logističkoga menadžmenta; strategijske i operative odluke u logističkom menadžmentu; te funkcije logističkoga menadžmenta u turističkom poduzeću.**

### 9.1. POJAM LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA

Pojam menadžmenta usko je vezan za logistiku. Znanost o logistici koristi brojne pojmove poput: upravljanje opskrbnim lancem, upravljanje materijalima, fizička distribucija, upravljanje kanalima (nabava, distribucija...), logistika, poslovna logistika, industrijska logistika, prometna logistika itd., a njima se obuhvaćaju dijelovi funkcija menadžmenta. No, bilo je potrebno da praktična primjena logističke koncepcije dostigne sveobuhvatnost i okrenutost korisnicima koja je ostvariva jedino primjenom integralne logistike na cjelokupno poslovanje poduzeća pa da pojam logističkoga menadžmenta bude općeprihvaćen.

U prilog teze o razvoju pojma logistički menadžment, koji je bio uvjetovan sazrijevanjem spoznaja o važnosti i mogućnostima logistike u poslovanju poduzeća i uspjesima prilikom primjene u praksi, navode se dvije definicije

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

koje ilustriraju razvoj znanstvene misli u oblasti logističkoga menadžmenta.

Na tragu sustavnoga pristupa logistici, u suglasju s konceptom logistike kao elementom u poslovanju poduzeća definicija je dr. Zekića «...logistički menadžment je podsustav integralnog sustava menadžmenta suvremenog poduzeća koji se bavi planiranjem ciljeva, organiziranjem resursa i aktivnosti, upravljanjem ljudskim potencijalima i kontroliranjem procesa prostorno-vremenske transformacije dobara, energije, informacija i znanja od mjesta nastajanja do poduzeća, kroz poduzeće i od poduzeća do mjesta korištenja s ciljem efektivnog i efikasnog udovoljavanja zahtjevima pravih korisnika, pravim proizvodima, i uslugama, u pravoj količini i kvaliteti, na pravom mjestu, u pravo vrijeme i za pravu cijenu.»<sup>109</sup>

Smatra se da je logistički menadžment dio menadžmenta poduzeća te se navode osnovne funkcije menadžmenta, a vrlo detaljno ciljevi poslovne logistike, koji su danas znatno transformirani. U još većoj mjeri za sustavni se pristup definiranju logističkoga menadžmenta zalaže dr. Zelenika – «...menadžmentsko-logistički sustav odnosno sustav logističkoga menadžmenta je sustav međusobno, svrsishodno povezanih i međuučejajnih podsustava i elemenata, koji pomoću temeljnih elemenata proizvodnje omogućuje proizvodnju logističkih proizvoda unutar određenoga logističkog poslovnog sustava.»<sup>110</sup> proizlazi da je sustav logističkoga menadžmenta sastavnica – podsustav poslovnoga sustava koji proizvodi logističke proizvode.

U duhu suvremene znanstvene misli o logistici, te na tragu praktičnih dosegâ logističke koncepcije, pa stoga i najprihvatljivija, definicija je vodeće svjetske organizacije stručnjaka logistike (The Council of Logistics Management), koja glasi: **Logistički menadžment je onaj dio procesa opskrbnoga lanca koji planira, primjenjuje i kontrolira učinkovitost tokova i skladištenja dobara, usluga i pripadajućih informacija od početne točke (izvorišta) do završne točke (potrošnje) s ciljem zadovoljenja zahtjeva kupca.**<sup>111</sup> Pri tome je potrebno podsjetiti da je današnje poimanje logistike na tragu koncepta opskrbnoga lanca koji cjelovito obuhvaća sve aktivnosti u procesu proizvodnje uključujući dobavljače, nabavu, proizvodnju, distribuciju i prodaju proizvoda konačnom kupcu. Obuhvaćeni su svi relevantni tokovi i svi poslovni subjekti koji sudjeluju u stvaranju proizvoda. Proizlazi, dakle, da je logistički menadžment, element integralne logistike.

<sup>109</sup> Zekić, Z.: Logistički menadžment, Glosa d.o.o., Rijeka, 2000., str. 66.

<sup>110</sup> Zelenika, R. i Pavlič-Skender, H.: op.cit., str. 312.

<sup>111</sup> Stock, R.J. i Lambert, D.M.: op.cit., str. 3.

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

Nije na odmet još jednom naglasiti da su ovom definicijom obuhvaćeni tokovi dobara, usluga i informacija u proizvodnji materijalnih i uslužnih proizvoda. Proizvođači materijalnih proizvoda jesu sve tvornice bez obzira na veličinu, prisutnost na tržištu i tip proizvoda, ali je bitno da to bude materijalni proizvod. Uslužne djelatnosti jesu sve one djelatnosti obuhvaćene tercijarnim, kvartarnim i kvintarnim sektorom, za koje je bitno da pružaju usluge korisnicima.

## 9.2. MEĐUODNOS MENADŽMENTA I LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA, TE RAZVOJ LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA

Razvoj menadžmenta tekao je usporedno s promjenama u poslovnoj koncepciji poduzeća koje su bile uvjetovane promjenama društveno-ekonomskih odnosa, a razvoj logističkoga menadžmenta pratio je promjene u logistici i logističkoj koncepciji. U razvoju logističkoga menadžmenta razlikuju se faze prema cilju kojem je bio dominantno orijentiran:<sup>112</sup>

- **rješavanje krize,**
- **smanjenje troškova,**
- **povećanje učinkovitosti,**
- **planiranje.**

**Rješavanje kriznih situacija** predstavlja prvu naznaku primjene logističkih načela u menadžmentu, jer se prilikom uočavanja nepravilnosti u proizvodnom procesu djeluje na tipično logističke aktivnosti kao što su: promjena dobavljača na način da se bira pouzdan dobavljač, smanjenje zaliha na skladištu, hitna interventna nabava materijala potrebite kvalitete i sl.

**Smanjenje troškova** temeljni je cilj logistike, koji se ostvaruje boljom organizacijom tokova u poduzeću te od dobavljača i do kupaca, a pretpostavlja usklađivanje u vremenu i prostoru. Smanjenje troškova postiže se smanjenjem svih disproporcija u prostoru i vremenu koje prate tijek dobara, informacija, ljudi i sl., a za što je potrebno da menadžment poduzeća upravlja i kontrolira cjelokupan tijek u poslovnom sustavu.

**Povećanje učinkovitosti** svakako se postiže i smanjenjem troškova kao posljedica bolje organizacije logističkih tokova. No, nakon smanjenja troškova do određene razine mogućnost daljnjeg djelovanja na troškove

<sup>112</sup> Prema Zekić, Z.: op.cit., str. 66.



- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

postaje nerazmjerno mala u usporedbi s obimom organizacijskih napora potrebnih za njihovo smanjenje. Stoga se traže drugi načini za povećanje učinkovitosti, što se u filozofiji logistike iskazuje u postavljanju i drugih ciljeva. Takvim ciljem treba smatrati «zadovoljstvo kupca», koje je uvjetovano povećanjem učinkovitosti poslovnoga sustava, odnosno uspostavljanjem ravnoteže između troškova i kvalitete logističkoga proizvoda na onoj razini koja je optimalna za tržišni segment kojem je proizvod namijenjen. Iako menadžment odlikuje naglašena logistička sveobuhvatnost, još uvijek izostaju neki elementi koji danas predstavljaju doseg logističkoga menadžmenta.

Prethodnoj je fazi nedostajala jedna od temeljnih funkcija menadžmenta, a to je **planiranje i strategija**, stoga se logistički menadžment u posljednjoj fazi svoga razvoja usmjerava prema planiranju i strategiji. Ova funkcija omogućava predviđanje budućih događaja i pripremanje scenarija za postupanje kada oni eventualno nastupe. Ona također obuhvaća dugoročno promišljanje razvojne vizije poslovnoga sustava, kako bi sva djelovanja u kraćim razdobljima bila dio jednog dugoročnog trajnog cilja. Na taj se način u punoj mjeri uz ostale temeljne logističke ciljeve postiže usmjerenost prema kupcu i njegovim željama te reduciranje aktivnosti koje ne dodaju vrijednost cjelokupnom proizvodnom procesu.

### 9.3. STRATEGIJSKI LOGISTIČKI MENADŽMENT

**Planiranje i strategija jedna je od temeljnih funkcija na kojoj počiva menadžment pa tako i logistički menadžment.** Ne želeći umanjivati važnost ostalih funkcija menadžmenta, suvremeni globalizacijski trendovi u svjetskom gospodarstvu i dinamične promjene koje kontinuirano utječu na poslovne sustave, opravdavaju nešto detaljnije elaboriranje važnosti strategije u logistici i logističkom menadžmentu.

**Strategija razvoja** se općenito definira kao određivanje dugoročnih ciljeva razvoja poslovnoga sustava, te odabir poslovnih aktivnosti i resursa, uzimajući u obzir promjene u okolini.<sup>113</sup> Strategiji razvoja prethodi **konceptija razvoja** – određuje okvir i dugoročne ciljeve razvoja koje poslovni sustav može ostvariti; odnosno iz nje proizlazi poslovni sustav sa svim svojim elementima i procesima, te poslovna politika.<sup>114</sup>

<sup>113</sup> Prema Stipanović, C.: Konceptija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006., str. 21-29.

<sup>114</sup> Ibidem

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

Suvremena poduzeća suočavaju se sa stalno mijenjajućim uvjetima poslovanja. Velika poduzeća koja djeluju na globalnom planu izložena su oštroj konkurenciji i trebaju stalno iznalaziti nove načine za napredovanje i razvoj u poslovanju, jer je svaka stagnacija početak nazadovanja. Kontinuirano se na njih vrši pritisak za smanjenjem štetnih utjecaja po okolinu, što je uvijek povezano s povećanjem troškova poslovanja zbog uvođenja dodatnih mjera ili ugradnje uređaja za zaštitu. Globalni prometni sustav, iako heterogen zbog različitosti prometnih grana i pravne regulative, koriste svi poslovni sustavi, pa svojim transformacijama utječe i na poslovanje poduzeća. Kupci traže sve veću vrijednost proizvoda i donose odluku o kupovini proizvoda očekujući što veću vrijednost za svoj novac. Taj trend je konstantan i uzlazan, pa poslovni sustavi trebaju kontinuirano uz povećanje kvalitete kontrolirati i razinu troškova proizvodnje logističkih proizvoda.

Promjenama u okolini poslovni se sustavi trebaju prilagođavati, na što racionalniji način koristiti vlastite i tuđe resurse te birati optimalne pravce djelovanja. To znači da **fazi stvaranja strategije poduzeća treba prethoditi primjena koncepta integralne logistike na organizaciju poslovanja i odnose s poslovnim partnerima, jer simbioza strategije razvoja poduzeća i logistike omogućava jednostavnije i brže prilagođavanje poslovnoga sustava stalno mijenjajućoj okolini.**

**Strategijski logistički menadžment je onaj dio procesa opskrbnoga lanca koji planira, primjenjuje i kontrolira učinkovitost tokova i skladištenja dobara, usluga i pripadajućih informacija od početne točke (izvorišta) do završne točke (potrošnje) s ciljem zadovoljenja zahtjeva kupca, utvrđujući i usklađujući dugoročne ciljeve poslovanja s realnim poslovnim aktivnostima i raspoloživim resursima, u suglasnosti s promjenama u okolini.**

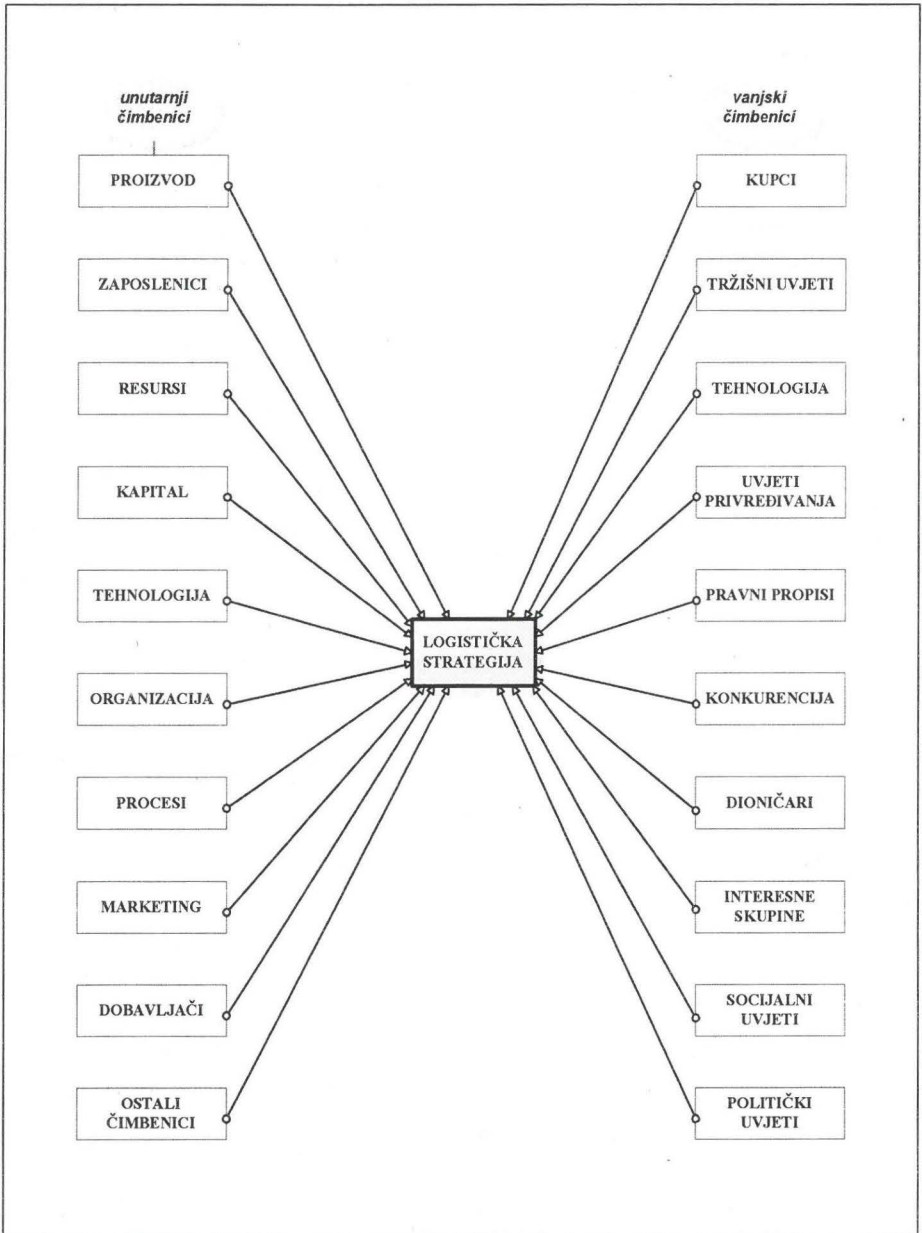
#### **9.4. LOGISTIČKA STRATEGIJA I STRATEGIJSKA LOGISTIKA**

Ispreplitanje strategije razvoja i logistike u jedinstveni funkcijski sustav kao podloga za dugoročni proces prilagođavanja poslovnoga sustava globalnim promjenama, također je proces, koji je obilježen sve tješnjim povezivanjem jedne i druge funkcije u poduzeću. U literaturi se susreću pojmovi logistička strategija i strategija logistike pa se postavlja teorijsko

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

pitanje s praktičnim posljedicama - da li se radi o sinonimima i kakva je njihova važnost s motrišta strategijskoga logističkog menadžmenta?

### Grafički prikaz 25: Čimbenici koji utječu na logističku strategiju



Izvor: Istraživanje autorice

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

**Logistička strategija** je dio strategije razvoja poduzeća. Ona je «...funkcijski podupirući sustav i alat za postizanje globalne strategije...»<sup>115</sup>

**Logistička strategija korespondira s konvencionalnom spoznajom uloge i dosega logistike u poduzeću**, a koja se svodi na to da je logistika funkcija kojom se optimaliziraju logistički tokovi radi smanjenja troškova finalnoga proizvoda. Na logističku strategiju utječu čimbenici koji djeluju unutar poduzeća i iz okruženja.

**Logistička strategija neke organizacije obuhvaća sve stratejske odluke, politike i planove koji se odnose na upravljanje opskrbnim lancima.**<sup>116</sup> Moguće je definirati podfunkcije kojima se logistička strategija ostvaruje među kojima su najvažnije:<sup>117</sup>

- smanjenje logističkih troškova,
- kvaliteta logističkih usluga,
- logistička podrška inovacijama u poslovanju,
- podrška udruživanju poduzeća,
- podrška udruživanju logističkih aktivnosti,
- podrška širenju poslovanja (integriranim informacijskim sustavima i sl.),
- uporaba logističke sinergije (veliki broj proizvođača sudjeluje u proizvodnji jednog proizvoda).

Dosezi logističke strategije iako vrlo značajni u podizanju kvalitete strategije i razvoja te ostvarenju ciljeva iste, ipak su ograničeni, jer ostaju vezani za pojedine segmente poslovanja poduzeća. Stoga se kao sljedeći korak u proširenju prisutnosti logistike u strategiji razvoja nametnula stratejska logistika. **Stratejska logistika je predviđanje i razvoj stratejskih aktivnosti koje ne bi bilo moguće razvijati bez logistike u poslovnom sustavu.**<sup>118</sup> To znači da cjelokupna organizacija poslovnoga sustava, uključujući i strategiju razvoja, treba biti postavljena na logističkim načelima, te da ona trebaju biti prisutna u svim «porama» poslovnoga sustava.

Stratejska logistika se također ostvaruje podfunkcijama, ali za razliku od podfunkcija logističke strategije, najznačajnije jesu:<sup>119</sup>

- smanjenje svih troškova poslovanja posredstvom logistike,

<sup>115</sup> Waters, D.: Global Logistics, New Directions in Supply Chain Management, Fifth Edition, The Chartered Institute for Logistics and Transport, London and Philadelphia, 2007., str. 36.

<sup>116</sup> Waters, D.: Logistics, An Introduction to Supply Chain Management, Palgrave Macmillan, New York, 2003., str. 62

<sup>117</sup> Ibidem, str. 41-48.

<sup>118</sup> Prema ibidem, str. 36-37.

<sup>119</sup> Ibidem, str. 41- 48.

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

- prilagođavanje proizvoda specifičnim zahtjevima kupca,
- logistika je pokretač i izvor inovacija u poslovanju,
- logistika je pokretač i izvor udruživanja poduzeća (koncept opskrbnog lanca),
- logistika je novi predmet i cilj poslovanja,
- logistika se koristi u pridobivanju novih kupaca,
- logistika omogućava diversifikaciju poduzeća ili dijela poduzeća kroz ponudu specifičnoga logističkog proizvoda.

Da bi se stvorila cjelovita slika o utjecaju logističke strategije i strategijske logistike moguće je još istaknuti koje su posljedice njihove primjene po bitne elemente poslovnoga sustava. **Logistička koncepcija ima samo podupiruću ulogu u logističkoj strategiji dok u strategijskoj logistici ona predstavlja temelj na kojem se ona formulira i razvija.**

**Za organizacijsku strukturu poslovnoga sustava logistička strategija znači razvoj i evoluciju ka obliku koji može pomoći u učinkovitosti poslovnih procesa, a strategijska logistika značajno transformira kostur organizacijske strukture postavljajući ga na drugim temeljima (op.a. upravljanje poslovnim procesima kao upravljanje opskrbnim lancem).**

**Za rezultat poslovanja u najširem smislu logistička strategija znači onaj ključni čimbenik koji može osigurati uspješnost, dok strategijska logistika postavlja nova pravila poslovanja koja u osnovi otvaraju put većoj uspješnosti poslovanja.**

Suvremeni poslovni sustavi teže aplikacijom strategijske logistike ostvariti maksimalne dosege strategijskoga menadžmenta.

## 9.5. ČIMBENICI LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA

Tradicionalan pristup logistici i menadžmentu obuhvaća definiranje utjecajnih čimbenika. Oslanja se na analitički koncept istraživanja pojave koja se kroz definiranje utjecajnih čimbenika nastojala cjelovito analizirati, utvrditi dominantne unutarnje odnose u poslovnom sustavu te odrediti položaj u odnosu na okruženje. Suvremena znanost koristi ovakav pristup jer on u bitnim uzročno-posljedičnim odnosima definira pojavu, te određuje njenu poziciju i odnos prema okruženju, no naglašava procesni pristup – neprekidno mijenjanje u vremenu i prostoru unutar poslovnoga sustava i prema okruženju.

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

Neprekidno mijenjanje označeno poslovnim procesima koji ne staju na granicama poslovnoga sustava, već se kao jedinstveni procesi nastavljaju na poslovne procese drugih poslovnih sustava – poslovnih partnera, navode na zaključak da definiranje utjecajnih čimbenika ima ograničeni spoznajni doseg i može poslužiti jedino za inicijalno ukazivanje na osnovne značajke poslovnoga sustava.

Ustalila se praksa da se utvrđuju unutarnji i vanjski čimbenici te njihov utjecaj na poslovni sustav.

### 9.5.1. Unutarnji čimbenici

Za razliku od pristupa koji razlikuje unutarnje i vanjske čimbenike logističkoga menadžmenta, susreće se i motrište koje je na tragu jedinstvenog definiranja čimbenika logističkoga menadžmenta. Prema takvom pristupu ...najvažniji **pod sustavi i elementi** stohastičkog modela logističkoga menadžmenta... jesu:<sup>120</sup>

- logistički ljudski potencijali,
- znanost i tehnologija,
- logistička strategija i taktika,
- logistička industrija,
- logistička organizacijska kultura,
- institucionalni okvir,
- sociokulturološka paradigma,
- logistički subjekti,
- inputi i outputi,
- logističko-informacijski sustavi i
- ostali logistički čimbenici.

**Unutarnjim čimbenicima** logističkoga menadžmenta poduzeće djeluje na proizvodni proces i logistički menadžment. To su:<sup>121</sup>

- logistički strateški ciljevi,
- logistička tehnologija,
- logistički ljudski potencijali,
- logistički informacijsko-komunikacijski sustav,
- logistička organizacijska struktura i
- ostali logistički čimbenici.

<sup>120</sup> Prema Skender-Pavlič. H i Zelenika, R.: op.cit., str. 313-319.

<sup>121</sup> Prema Zekić, Z.: op.cit., str. 50.

- Koncepcija logističkoga menadžmenta u turizmu

**Unutarnji čimbenici jesu resursi poslovnoga sustava koje menadžment osigurava, aktivira i njihovo korištenje usklađuje, kombinira i dozira da bi se ostvarili logistički ciljevi. Ti resursi jesu:**

- logistička infrastruktura,
- logistička suprastruktura,
- predmeti logističke proizvodnje,
- logistički intelektualni kapital,
- informacijske tehnologije i
- financijski potencijali.

Ovi čimbenici i njihovo djelovanje istovjetni su čimbenicima koji determiniraju proizvodnju logističkih proizvoda. Potrebno je istaknuti i pristup koji navodi **organizacijske resurse** poslovnoga sustava i to:<sup>122</sup>

- kupce (njihova potražnja, vjernost, odnos),
- zaposlenike (vještine, iskustvo, lojalnost),
- financiranje (kapital, dugovi, tijek novca),
- organizacija (struktura, elastičnost, međuodnosi),
- proizvod (kvaliteta, reputacija, inoviranje),
- infrastruktura (kapacitet, starost, raspoloživost),
- tehnologija (koja se koristi, planovi, specifičnosti),
- procesi (strukture, korištena tehnologija, elastičnost),
- marketing (iskustvo, reputacija),
- dobavljači (usluga, elastičnost, partnerstvo),
- ostali resursi (znanje, inovacije, patenti).

### 9.5.2. Vanjski čimbenici

Vanjski su čimbenici i njihovo djelovanje na poslovni sustav uvijek izvorom nedoumica za menadžment poduzeća, jer se najvećim dijelom nalaze izvan mogućnosti utjecaja, a njihov je utjecaj na poslovanje i menadžment u pravilu znatan. To su:

- gospodarstveni utjecaji okruženja,
- znanstveno-tehnološki napredak,
- sociokulturni uvjeti okruženja i
- institucionalni uvjeti okruženja.

---

<sup>122</sup> Prema Waters, D.: Logistics, An Introduction to Supply Chain Management, op.cit., str. 74-75.

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

Zadatak je prognoze koja se oslanja na brojne statističke i matematičke metode predviđanja izražene u kvantitativnim pokazateljima pružiti što precizniju spoznaju o budućim događajima u okruženju poduzeća. Posebne poteškoće zadaju stohastičke pojave koje se ne ponašaju prema poznatim zakonitostima, već isključivo slijede slučajne parametre, jer je njihovo kretanje nemoguće predvidjeti.

Među spomenutim vanjskim čimbenicima to najmanje vrijedi za institucionalne uvjete okruženja čiji su istaknuti elementi logističko pravo, formalni i neformalni centri moći, porezni sustav i sl., jer se radi o parametrima koji proizlaze iz neposrednog okruženja poduzeća – države. Kao trajna tvorevina, država ima detaljno definiran sustav odnosa gospodarstvene infrastrukture, koja predstavlja okvir unutar kojega svoje poslovanje treba urediti svaki poslovni sustav.

*Primjer: Donošenje odluke o ukidanju viznoga režima za turiste iz Rusije i Ukrajine potaknuo je dolazak većega broja turista u Hrvatsku čime je znatno poboljšana bilanca na razini poslovnih sustava u turizmu.*

Gospodarstveni sustav okruženja obuhvaća sve poslovne partnere i odnose s njima, a koji djeluju izvan granica poduzeća. Koncept upravljanja opskrbnim lancem relativizirao je strogu organizacijsku podjelu između poduzeća, u korist suradnje između dobavljača, proizvođača, kupaca i posrednika, na način da njihove organizacije povezuje osnovni poslovni proces, bez obzira na granice između poduzeća. Stoga gospodarstveni sustav kao čimbenik logističkoga menadžmenta treba poimati kroz globalne trendove u gospodarstvu o kojima logistički menadžeri koji upravljaju opskrbnim lancima trebaju voditi računa.

Znanstveno-tehnološki napredak, proces je koji prati cjelokupni razvoj civilizacije i proizvodnih snaga. Od logističkih se menadžera očekuje da budu upoznati s tehničko-tehnološkim novinama koje unaprijeđuju uporabnu vrijednost predmeta rada i time omogućavaju veću proizvodnost rada, manje troškove i veću kvalitetu logističkoga proizvoda.

Sociokulturni uvjeti okruženja vrlo su značajan čimbenik logističkoga menadžmenta jer ukazuju na navike kupaca, dakle i na značajke logističkoga proizvoda kojim će kupci biti zadovoljni.

Specifičnost je turizma da se zakonitosti djelovanja turističke potražnje mogu predvidjeti upravo dobrim poznavanjem sociokulturnih uvjeta emitivnoga tržišta, što turističkoj ponudi olakšava oblikovanje logističkoga turističkog proizvoda upravo prema određenom segmentu turističkoga tržišta.



## **9.6. ELEMENTI ZA POSTIZANJE CILJEVA LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA**

Na složenost logističkoga menadžmenta ukazuju aktivnosti koje su njegova sastavnica, te čijom se interakcijom u jedinstveni homogeni sustav ostvaruju zadani ciljevi. Oslanjajući se na osnovne funkcije menadžmenta – planiranje, organiziranje procesa i kontrolu procesa, logistički menadžment upravlja logističkim tokovima na putu od dobavljača, preko proizvodnje do kupaca. U domeni materijalnog poslovanja, logistički menadžment upravlja tokovima sirovina i poluproizvoda, zalihama u svim segmentima proizvodnoga procesa od sirovina do gotovih proizvoda, te tokovima gotovih proizvoda.

Na tragu koncepcije opskrbnoga lanca logistički menadžment treba osigurati ulazne elemente koji su neophodni za proizvodnju logističkoga proizvoda – infrastrukturu i suprastrukturu (poslovni prostor ili zemljište za gradnju građevinskog objekta ili kompleksa, opremu i uređaje), ljudske, financijske i informacijske resurse. Izlazni elementi koji pridonose učinkovitosti opskrbnog lanca jesu: komparativne prednosti na strani poslovnoga sustava (okrenutost tržištu, potrebama i zahtjevima kupaca, te učinkovitost proizvodnoga procesa), vrijeme i mjesto izvršenja proizvodnje, dostavljanje logističkih proizvoda kupcima, te dodatne usluge kupcima.

Poslovne ciljeve logistički menadžment ostvaruje posredstvom brojnih aktivnosti koje su objedinjene u funkcije logističkoga menadžmenta. Te aktivnosti jesu: usluge kupcu, prognoza potražnje, upravljanje zalihama, prijenos informacija, upravljanje materijalima, provođenje narudžbe, pakiranje, podrška kupcima (reklamacije, povrat...), odabir lokacije proizvodnih pogona, skladišta i ostale infrastrukture ako je dislocirana, nabava, povratna logistika, promet i prijevoz, skladištenje i čuvanje od materijala do finalnih proizvoda.

## **9.7. STRATEGIJSKE I OPERATIVNE ODLUKE**

Logistička strategija sastavnica je strategije razvoja poslovnoga sustava, no uobičajeno je da logistički menadžeri aktivno sudjeluju u njenom stvaranju i definiranju, te je stoga u praksi teško odrediti granicu gdje prestaje logistička strategija i počinje strategijska logistika.

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

Menadžment poslovnoga sustava donosi tri vrste odluka: strategijske, taktičke i operativne. **Strategijske odluke** proizlaze iz strategije razvoja poslovnoga sustava te determiniraju razvojni pravac organizacije. Budući da se odnose na dulje vremensko razdoblje one aktiviraju resurse uz najveći rizik. **Taktičke odluke** obuhvaćaju srednjoročno vremensko razdoblje te time angažiraju resurse uz manji rizik. **Operativne odluke** su vezane za najkraće razdoblje, aktiviraju manje resursa i na kraće vrijeme te je time rizik maksimalno umanjen.

Strategijske odluke se razlikuju prema dominantnom cilju koji se nastoji ostvariti.

**Strategijske odluke orijentirane misiji** poslovnoga sustava teže ostvariti osnovni i glavni cilj organizacije rada. **Odluke orijentirane korporacijskoj strategiji** usmjeravaju poslovni sustav prema definiranoj misiji korporacije. **Odluke orijentirane poslovnoj strategiji** usmjeravaju svaku pojedinu poslovnu cjelinu prema ciljevima korporacijske strategije. **Odluke orijentirane funkcijskoj strategiji** odnose se na strategijske odrednice za svaku poslovnu funkciju poduzeća uključujući i logistiku.

Prisutnost logistike u strategijskim, taktičkim i operativnim odlukama ovisi o logističkoj «obojenosti» strategije razvoja poslovnoga sustava. Poslovni sustavi su pod utjecajem tržišnih kretanja sve više prisiljeni voditi računa o zahtjevima kupaca, a oni se svode na «...cijenu, kvalitetu, razinu usluge, raspoloživost, elastičnost, brzinu dostave, lokaciju, odnose s dobavljačima, utjecaj na okoliš, mogućnost recikliranja dijelova proizvoda i čitav niz drugih komponenti specifičnih za pojedine proizvode.»<sup>123</sup>

Zahtjevi kupca upućuju na jednu od temeljnih marketinških paradigmi kojom se mjeri uspješnost marketinške funkcije, a to je koncept 4 P – «product, place, promotion, price». Stvaranje proizvoda prema zahtjevima kupaca, dostava na mjesto koje odgovara kupcima, promocija proizvoda, te cijena koja je kupcima prihvatljiva, determinante su marketinške funkcije teško ostvarive bez logistike. Štoviše temeljni cilj logistike je zadovoljstvo kupca u kojem uz navedene postulate marketinga sudjeluju još i: kvaliteta usluge, vrijeme dostave proizvoda, kvaliteta proizvoda, elastičnost u prilagođavanju nekih značajki proizvoda zahtjevima kupca, elastičnost u prilagođavanju količine proizvoda oscilacijama potražnje, korištenje najsuvremenijih tehnologija posebice komunikacijskih te dostava proizvoda što bliže kupcu.

<sup>123</sup> Waters, D.: Logistics, An Introduction to Supply Chain Management, op.cit., str. 64.

- Koncepcija logističkoga menadžmenta u turizmu

Sve odluke logističkoga menadžmenta bez obzira na kojoj se razini donose i za koje vremensko razdoblje, trebaju se rukovoditi logističkim ciljevima, osnovnim ciljevima organizacije i zahtjevima kupca.

## **9.8. FUNKCIJE LOGISTIČKOGA MENADŽMENTA U TURISTIČKOM PODUZEĆU**

Većina poslovnih sustava u turizmu i u ostalim oblastima proizvodnje jesu organizacije rada s hijerarhijskom, vertikalnom i funkcijskom organizacijskom strukturom, u kojima logistički menadžment zbog organizacijskih prepreka ne može biti implementiran u cijelosti. Transformacija klasičnih organizacijskih struktura u pravcu organizacije opskrbnih lanaca, što podrazumijeva stavljanje u žarište interesa «...procesa umjesto funkcija, iskorištenje resursa umjesto profita, kupca umjesto proizvoda, informacije umjesto zalihe, suradnje umjesto konkurencije...»<sup>124</sup> dovodi do sve veće zastupljenosti logističkoga menadžmenta. No, s obzirom da je upravljanje opskrbnim lancem kojim se omogućava cjelovita primjena logističkoga menadžmenta, na svim razinama pa tako i na strategijskoj, još uvijek nedovoljno zastupljeno u praksi, u nastavku se elaboriraju tradicionalne funkcije menadžmenta i prisustvo logistike u njima.

### **9.8.1. Planiranje i strategija logističkih procesa u turizmu**

Već je prethodno istaknuto da je planiranje i strategija jedna od temeljnih funkcija menadžmenta, jer je učinkovito djelovanje poslovnoga sustava u uvjetima stalnih promjena u okruženju nemoguće bez pravovremene pripreme za ono što se u budućnosti može dogoditi. Polazna osnova je uvijek temeljni cilj organizacije koji se dopunjuje logističkim ciljevima, jer je zadovoljavanje zahtjeva kupaca garancija dugoročnosti djelovanja poslovnoga sustava na tržištu.

Nakon prognoze budućih gospodarstvenih kretanja, planiranje se odvija kroz dobro poznate i verificirane aktivnosti: sagledavanje mogućnosti poslovnoga sustava s naglaskom na komparativne prednosti, postavljanje ciljeva koji trebaju biti konkretniji od temeljnoga cilja organizacije, postavljanje alternativnih putova, detaljna razrada alternativa s definiranjem prednosti i nedostataka, odabir optimalne alternative prema

---

<sup>124</sup> Christopher, M.: op.cit., str. 260.

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

unaprijed definiranim kriterijima koji proizlaze iz temeljnoga cilja organizacije, izrada planova za provedbu alternative, te realizacija plana.

Također je već istaknuta važnost logističke strategije i strategijske logistike, jer dugoročni razvojni modeli predstavljaju određenu garanciju za uspješno realiziranje poslovnih i logističkih ciljeva poduzeća. Stoga se posebno izdvaja **strategijsko planiranje**, a cilj mu je planiranje usmjereno ka dugoročnom opstanku i razvoju poslovnoga sustava u budućnosti. Znatna doza rizika je osnovna odrednica strategijskoga planiranja, dakle, nastup nepredvidivih okolnosti koje mogu presudno utjecati na poslovni sustav. Proizlazi iz strategije poslovnoga sustava, na čemu se temelji izrada strategijskih planova, njihova primjena i kontrola primjene, koja s obzirom na prisutan rizik može biti presudna u korekciji provedbe strategijske odluke. Vrlo jednostavna i lako primjenjiva metoda prilikom definiranja strategije razvoja je **TOWS matrica** (ili **SWOT analiza**), koja se posebice u turizmu vrlo mnogo koristi.

U osnovi, definiraju se dvije logističke strategije razvoja:

- **strategija snižavanja logističkih troškova i**
- **strategija većega zadovoljstva kupca.**

**Strategija snižavanja logističkih troškova.** Radi se o skupini strategija od kojih su strategije iz prve grupe usmjerene na smanjenje logističkih troškova, što je bio osnovni cilj logistike u prvom razvojnom razdoblju. Sukladno nazivu, strategija snižavanja logističkih troškova teži izvođenju svakog postupka uz najmanje moguće angažiranje resursa – ljudi, prostora, zaliha, opreme, vremena...<sup>125</sup> Učinkoviti logistički tokovi materijala i ljudi organiziraju se uz minimalan gubitak, vrijeme, najmanje zalihe i ukupne troškove. Istraživanja su pokazala da postoje određene kritične točke u logističkom proizvodnom procesu u kojima su gubici, a time i troškovi najveći. To su sljedeći:

- Kvaliteta proizvoda – preniska da bi zadovoljila kupce.
- Preveliki proizvodni kapacitet – proizvodnja viškova ili raspolaganje kapacitetom većim od potrebnog.
- Loša organizacija proizvodnoga procesa – nepotrebne, komplicirane ili dugotrajne radne operacije.
- Čekanja – na početak ili završetak operacija, na dolazak materijala, na popravak opreme, na dolazak zaposlenika, na prodaju proizvoda.
- Prijenos – nepotrebno, dugotrajno i nelogično premještanje za odvijanja proizvodnoga procesa.

<sup>125</sup> Waters, D.: Logistics, An Introduction to Supply Chain Management, op.cit., str. 66.

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

- Zalihe – držanje prevelikih zaliha, veća raznolikost zaliha.

Stoga ova skupina logističkih strategija poseže za analizom pojedinih operacija, kako bi se prepoznale one koje uzrokuju gubitke, uklonile ili reorganizirale, te na taj način rezultirale smanjenjem troškova. Proizvodnja jeftinoga logističkog proizvoda može ponekad polučiti za poslovni sustav zadovoljavajuće rezultate, no kupci najčešće ne traže jedino jeftine proizvode, već očekuju i neka druge svojstva i učinke kojima ove strategije ne mogu udovoljiti.

U tom smislu zaista je intrigantan stav jednog stručnjaka<sup>126</sup> koji smatra da sve organizacije rada karakterizira barem 50% gubitka – ljudi, radne energije, prostora i vremena. Ako je njegova procjena približno točna mogućnosti logistike kroz odabir i primjenu odgovarajuće logističke strategije zaista su vrlo velike.

**Strategija većega zadovoljstva kupca** je strategija stalnoga prilagođavanja mijenjajućim okolnostima proizvodnje. Strategije ove skupine fokusirane su na promjene u uvjetima proizvodnje, porast konkurencije te na sofisticiranije i zahtjevnije kupce. Zahtjevi za raznovrsnim i personaliziranim uslugama, od logistike iziskuju sve veću elastičnost.<sup>127</sup> U osnovi se mogu razlikovati dvije skupine logističkih strategija usmjerenih na veće zadovoljstvo kupca:

- logističke strategije bazirane na broju reakcija poslovnoga sustava,
- logističke strategije usmjerene prema personaliziranoj usluzi svakom pojedinom kupcu.

Oba pristupa imaju za cilj zadovoljiti kupca i njegove specifične zahtjeve, što naravno znači višu cijenu proizvoda, no kako cijena nije za sve kupce primarni kriterij kod donošenja odluke o kupovini nekoga logističkoga proizvoda, ovakav pristup može garantirati vjernost i dugoročnost odnosa proizvođač – kupac.

U više je navrata istaknuto da je fokusiranje na zadovoljstvo kupca temeljni cilj logistike. Posebna se pozornost posvećuje:

- zadovoljenju zahtjeva kupca,
- jednostavnom pristupu i kontaktu kupca s poslovnim sustavom,
- preciznom detektiranju kupčevih zahtjeva,
- oblikovanju logistike da u cijelosti zadovolji te zahtjeve,
- fleksibilnosti radi brzog zadovoljenja kupčevih zahtjeva,
- stvaranju imidža postojane kvalitete i vrijednosti,

<sup>126</sup> Radi se o Robertu Townsendu, a prema ibidem, str. 67.

<sup>127</sup> Ibidem, str. 67.

- Koncepcija logističkoga menadžmenta u turizmu

- provjerama nakon dovršetka procesa prodaje kako bi se provjerio stupanj zadovoljstva kupca,
- dugoročnoj poslovnoj viziji radi kontinuiranog kontakta s kupcima, potencijalnim kupcima, konkurentima i sl.

Osim dviju osnovnih skupina logističkih strategija u praksi se primjenjuju i neke druge koje također mogu proizvesti vrlo zadovoljavajuće učinke. U skupini ostalih logističkih strategija potrebno je istaknuti strategije bazirane na:

- skraćanju vremena,
- zaštiti okoliša,
- povećanju produktivnosti,
- dodavanju vrijednosti (s motrišta kupca),
- specijalizaciji ili diversifikaciji,
- rastu bez obzira na ostale okolnosti.

Strategije razvoja provode se odgovarajućim odlukama. Odlučivanje kao proces odabira optimalnog pristupa i postupka za ostvarenje poslovnoga cilja u određenim uvjetima poslovanja, bazira se na modelima odlučivanja. Njima se proces odlučivanja nastoji objektivizirati kroz primjenu metoda operacijskih istraživanja, a subjektivne metode se zadržavaju u onoj mjeri u kojoj to predstavlja kvalitativni doprinos procesu odlučivanja ili ako objektivne metode nemaju odgovor na postavljeni problem.

## **9.8.2. Organiziranje logističkih procesa u turizmu**

Pod utjecajem logistike organizacija poduzeća doživljava transformaciju. Odgovarajuća organizacijska struktura je sredstvo za postizanje logističkih i poslovnih ciljeva, a promjene u organizacijskoj strukturi odražavaju važnost logistike u poslovanju poduzeća.

### ***9.8.2.1. Razvoj organizacije pod utjecajem logistike***

Pojedini autori razlikuju razvojne faze organizacije pod utjecajem logistike, a za taj je razvoj karakteristična sve veća prisutnost logistike u svim elementima organizacijske strukture.<sup>128</sup>

<sup>128</sup> Opširnije Blomberg, D.J., LeMay, S. i Hanna, J.B.: op.cit., str. 218-224.

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

Ranije razvojne faze obilježene su pozicioniranjem logistike u nekoj od drugih poslovnih funkcija, zatim se logistika organizira u zasebnoj funkciji, a istovremeno se u hijerarhiji organizacije ona postavlja sve više da bi u konačnici bila vezana za samog predsjednika poslovnoga sustava. Takav položaj omogućava prisutnost logistike u ostalim poslovnim funkcijama poduzeća, posebice logističkim funkcijama; izravna komunikacija s predsjednikom pruža mogućnost brze i učinkovite intervencije kada dođe do eventualnog zanemarivanja logističkih načela u organiziranju poslovnoga procesa. No, ostaje činjenica da se u svim ovim organizacijskim rješenjima logistika tretira kao «nešto izvana» što utječe na poslovne funkcije.

Koncept upravljanja opskrbnim lancem nametnuo je drugačiju organizacijsku strukturu. Ona izlazi izvan okvira proizvodnoga poduzeća i obuhvaća organizacijske strukture dobavljača, posrednika i kupaca tvoreći jedinstveni logistički sustav organiziran oko osnovnog poslovnog procesa, kojim upravlja logistički menadžer. U proizvodnom poslovnom sustavu organizacijska struktura se temelji na logistici i njenim ciljevima (a to su i ciljevi upravljanja opskrbnim lancem), a za to je najprihvatljivija **matrična organizacijska struktura**.

Takve organizacijske strukture zasnivaju se na timskom radu pod rukovođenjem logističkoga menadžera, a posebna pozornost posvećuje se strategiji razvoja, planiranju te kvalitetnom informacijskom i komunikacijskom sustavu.

Iako matrična organizacija pretpostavlja određenu sebi svojstvenu strukturu potrebno je uvijek imati na umu da je i ova organizacijska struktura sredstvo kojim se najučinkovitije može osigurati upravljanje opskrbnim lancem, te da je naglasak na optimalnom odvijanju procesa pri čemu je struktura «nužno zlo».

### ***9.8.2.2. Elementi optimalne logističke organizacije***

Dinamične promjene na globalnoj razini i unutar uvjeta privređivanja kontinuirano utječu na mijenjanje organizacije poslovnih sustava, no ipak je moguće istaknuti elemente koji u većoj mjeri determiniraju organizacijsku strukturu, a to su:<sup>129</sup>

- značajke organizacije,
- značajke okruženja,

<sup>129</sup> Stock, J.R. i Lambert, D.M.: op.cit., str. 596-597.

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

- značajke radnog kolektiva i
- značajke menadžmenta.

**Značajke organizacije** obuhvaćaju organizacijsku strukturu i tehnologiju. Organizacijska struktura prvenstveno obuhvaća odnose između poslovnih funkcija, te poziciju logistike u samoj organizaciji. Tehnologija obuhvaća primijenjena tehnološka rješenja u poslovno proizvodnom procesu, koja također utječu na potrebe i mogućnosti logistike u organizaciji.

**Značajke okruženja** se u osnovi svode na utjecajne čimbenike organizacije, koji se najčešće diferenciraju u vanjske i unutarnje. U ovom slučaju relevantni su vanjski čimbenici.

**Radni kolektiv** je svakako najvažniji element organizacije, jer svaka organizacija presudno ovisi o svojim zaposlenicima. Od prvih početaka osnivanja organizacije kao znanosti mnoge su knjige napisane i nebrojena istraživanja provedena u nastojanju da se definiraju «recepti» uspješne organizacije posredstvom radnog kolektiva. Ukratko, potrebno je težiti načelu «pravi čovjek na pravom mjestu», jer će to rezultirati zadovoljstvom zaposlenika i maksimalnim učincima za organizaciju. Nakon toga potrebno je ustrajati na homogenosti radnog kolektiva – kako bi svi zaposlenici djelovali kao jedinstvena funkcionalna radna cjelina.

**Menadžment** treba surađivati na svim razinama, kako bi strategijski ciljevi bili u skladu s taktičkim i operativnim ciljevima, jer se na taj način resursi poduzeća koriste na štedljiv i učinkovit način.

### ***9.8.2.3. Značajke uspješne logističke organizacije***

Istraživanja provedena na brojnim uspješnim poslovnim sustavim s visokim stupnjem logističke organizacije pokazala su da sve te organizacije imaju neke identične značajke. Dakle, moguće je prihvatiti da logistička organizacija ima određene značajke, a to su:

- prisutnost logistike u organizaciji na formalan način ili kroz upravljanje logističkim kanalima,
- centralizirani pristup definiranju poslovne politike i razvojnih odrednica,
- organizacijska struktura usklađena s logističkom strategijom,
- integrirani logistički procesi,
- uklonjene funkcijske disproporcije u logističkim procesima te između logistike i ostalih funkcija,



- Koncepcija logističkoga menadžmenta u turizmu

- sposobnost prilagodbe promjenama u okruženju radi unaprjeđenja logističkoga procesa.

**Učinkovita logistička organizacija ovisi o uspješnome logističkom menadžeru.** Stoga je interesantno istaknuti koje su to karakteristike koje logističkome menadžeru pridodaju atribut uspješnoga:

- osobna i poslovna etika,
- sposobnost motiviranja suradnika i zaposlenika,
- sposobnog dugoročnijega promišljanja i planiranja,
- sposobnost organiziranja,
- sposobnost samomotivacije,
- sposobnost menadžmentske kontrole zbivanja u poslovnim procesima,
- učinkovitost usmene komunikacije i nastupa,
- sposobnost nadgledanja i praćenja,
- sposobnost brzog reagiranja i rješavanja problema,
- samopouzdanje.

#### ***9.8.2.4. Upravljanje konfliktnim i kriznim stanjima***

Stalne promjene na tržištu, sudjelovanje više poslovnih subjekata u opskrbnom lancu, te timski rad koji je imanentan logističkoj organizaciji dovodi do konfliktnih stanja, koje organizacija treba prepoznati i biti u stanju s njima se nositi.

Logistička organizacija smatra konfliktna i krizna stanja situacijama s razvojnim potencijalom. To znači da konfliktima i krizama treba upravljati, na način da poslovni sustav ostvari pozitivne pomake. Dobrobit za poslovni sustav može biti vrlo raznolika – od novih znanja koje će steći menadžeri i zaposlenici a koja se odnose na krizna stanja, kvalitativnih promjena u organizacijskoj strukturi, redefiniranju odnosa između poslovnih partnera u opskrbnom lancu na izbjegavanju suprotnosti interesa, do pretvaranja krizne situacije u marketinški argument za osvajanje novih tržišta.

Konflikti i krize nepredvidivi su s obzirom na vrstu pojave, vrijeme i mjesto nastanka. Upravljanje konfliktima i krizama zadatak je logističkoga menadžera, stoga on treba biti svjestan da je takva situacija izazov koji u sebi sadrži i pozitivan potencijal samo ga treba prepoznati i upotrijebiti.

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

### 9.8.3. Upravljanje logističkim intelektualnim kapitalom

Kreativni element u organizaciji rada jesu radnici, koji kao menadžeri kreiraju poslovnu politiku, a kao zaposlenici odluke menadžmenta provode u djelo. Pojam **ljudski resursi** predstavlja radnike kojima raspolaže ili na koje računa poslovni sustav kod značajnih promjena u organizacijskoj strukturi ili proizvodnom procesu. **Ljudski potencijal** nešto je šireg obuhvata od pojma ljudski resursi jer obuhvaća čovjekove sposobnosti, znanje i kreativnost koje se umješnošću menadžmenta mogu iskoristiti na dobrobit poslovnoga sustava i čovjeka – zaposlenika.<sup>130</sup>

**Ljudski kapital** stavlja naglasak na ulaganje (novčano) u povećanje sposobnosti, znanja, vještina i zdravlja, kojima može pridonijeti unapređenju proizvodnoga procesa u poslovnom sustavu.<sup>131</sup>

**Intelektualni kapital** je najširi pojam i obuhvaća ne samo znanja i sposobnosti aktualnih zaposlenika i mogućnosti za unapređenje istih, već se odnosi i na znanja prethodnih generacija zaposlenika koja su na posredan ili neposredan način utkana u aktualno znanje i sposobnosti radnog kolektiva. To je cjelokupno znanje radnika odnosno zbir svega što svi zaposleni u poslovnom sustavu znaju.

U logistički organiziranom poslovnom sustavu posebno su značajna logistička znanja pa se govori o **logističkom intelektualnom kapitalu**. On obuhvaća tri komponente:<sup>132</sup>

- **ljudski ili humani logistički kapital,**
- **strukturalni ili organizacijski logistički kapital,**
- **potrošački logistički kapital ili kapital klijenata.**

**Ljudski logistički kapital** obuhvaća sva aktualna i prethodna znanja, sposobnosti, vještine, koje se mogu i povećati dodatnim novčanim ulaganjima u obrazovanje, usavršavanje i sl. Moguće je razlikovati:

- **idejni logistički kapital i**
- **upravljački logistički kapital.**

**Idejni logistički kapital** je cjelokupno znanje zaposlenika, namijenjeno razvoju i rastu poslovnoga sustava. To je najvrijedniji i najkreativniji dio logističkoga kapitala koji ima sposobnost sagledati okolnosti subjektivne i objektivne naravi, te oblikovati optimalnu razvojnu koncepciju koja jamči dugotrajnu opstojnost i napredak poslovnoga sustava.

<sup>130</sup> Vujić, V.: op.cit., str. 25-26; Pupavac, D. i Zelenika, R.: op.cit., str. 14-17.

<sup>131</sup> Ibidem

<sup>132</sup> Zelenika, R.: op.cit., str. 176.

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

**Upravljački logistički kapital** je sveukupno znanje, sposobnosti, vještine i kreativnost menadžmenta poslovnoga sustava. Ovaj logistički kapital provodi u praksu razvojnu viziju koju je stvorio idejni kapital.

**Strukturalni ili organizacijski logistički kapital** sačinjava logistička infrastruktura i suprastruktura – informacijski i komunikacijski sustavi, organizacijska struktura, zaštićeni patenti i autorska prava, licence, nepisana tradicijska znanja i uzance i sl.

**Potrošački logistički kapital ili kapital klijenata** čine sve veze i odnosi s dobavljačima, trgovcima, agentima, prijevoznicima i ostalim partnerima, koji su stvarani godina na temeljima uzajamnog povjerenja i uvažavanja. Takav kapital će imati veliku vrijednost kada je potrebna interventna hitna opskrba materijalom ili uslugom da bi se izbjegao zastoj i gubici u proizvodnom procesu. Kapital kupca vrlo je vrijedan u slučajevima kada se kupac bez razmišljanja i potrebe za promotivnim i ostalim marketinškim aktivnostima odlučuje za proizvod jer zapravo bira ime proizvođača koje za njega znači optimalnu kombinaciju karakteristika koje ga zadovoljavaju.

**Jedan od temeljnih zadataka logističkoga menadžmenta je upravljanje logističkim intelektualnim kapitalom.** Za logističkoga menadžera to je poseban izazov jer je djelovanje ljudskog kapitala uvijek u određenoj mjeri nepredvidivo, a proces uz stohastička obilježja ima i vrlo dinamičan karakter. Suvremena logistička poduzeća još uvijek su sklona prvenstveno investirati u tehniku i tehnologiju prisutnu u prostoru i opremi, a pri tome zaboravljaju da će obrazovan, kreativan i motiviran radnik manje suvremenim sredstvima za rad, postići veće učinke nego li radnik u najsuvremenijim radnim uvjetima uz skromno znanje i sposobnost.

Osim prethodnog logistički menadžment treba uspostaviti kulturu timskog rada koja je kod upravljanja logističkim opskrbnim lancima neophodna. Neovisno o sklonosti svakog radnika prema timskom radu, zadatak je logističkoga menadžera da te sklonosti razvije ili probudi, kako bi svaki zaposlenik mogao u punoj mjeri unutar tima ispoljiti svoje znanje, vještine i sposobnosti.

*Primjer: Jedna od dominantnih značajki razvoja turizma u tranzicijskom periodu je gradnja novih hotelskih objekata ili restrukturiranje starih prema najsuvremenijim standardima kako bi se u sustavu kategorizacije izborili za vrlo visoke kategorije. Hotelska poduzeća investiraju ogroman kapital, koji za budućnost predstavlja veliki uteg na vagi profitabilnosti. Takvi smještajni objekti podrazumijevaju visoku kvalitetu usluge, koja*

- Koncepcija logističkoga menadžmenta u turizmu

*često izostaje na veliko razočaranje gostiju. Naime, nakon uloženoga velikog kapitala ta poduzeća štede na radnoj snazi, broju, strukturi i stručnim sposobnostima i iskustvu. U pravilu uz manjak zaposlenika slijedi velika fluktuacija, koja posebice tijekom turističke sezone, znači velike organizacijske «lomove» koji se moraju odraziti na kvaliteti usluge.*

#### 9.8.4. Kontrola i praćenje logističkih procesa

Bitna odrednica logističkoga menadžmenta, ona funkcija koja «...zaokružuje logistički upravljački proces...»<sup>133</sup> je kontroliranje. Njime se **osigurava tijek logističkih procesa sukladno onome što je predviđeno logističkom strategijom i razvojnim planovima.** Kontrola je neophodna jer i najbolja odluka se tijekom realizacije, uslijed promijenjenih okolnosti koje nije bilo moguće predvidjeti, može pokazati manjkavom. Pravovremeno uočavanje promjene može omogućiti i pravovremenu reakciju logističkoga menadžmenta.

Kontrola treba pratiti sve logističke procese i logističke elemente, no posebno se izdvaja kontrola: logističkih ljudskih resursa, strategijskoga logističkog menadžmenta, samokontrola i logistička anticipativna kontrola.<sup>134</sup>

**Kontrola logističkih ljudskih resursa** vrlo je osjetljiv zadatak logističkoga menadžmenta jer ljudi u pravilu ne vole kontrolu i doživljavaju je kao izraz nepovjerenja i sumnje u korektno izvršenje radnih obveza. Stoga je na logističkom menadžeru da procjeni koji će tip kontrole primjenjivati, kako će ga provoditi, te da u tome bude maksimalno principijelan. Kontrola je neophodna jer je kod timskog rada za kojeg je više puta naglašeno da je u logističkom upravljanju opskrbnim lancem neophodan, vrlo važno da svaki sudionik u timu funkcionira na optimalan način. Također je značajno da logistički menadžer upozna zaposlenike s provođenjem kontrole, te da argumentirano objasni razloge i učinke kontrole po poslovanje i učinke logističkoga procesa.

**Samokontrola** je ostvariva jedino u uvjetima osobite motiviranosti i interesne povezanosti zaposlenika s konačnim rezultatima poslovanja. Ona znači da bi svaki zaposlenik trebao kontinuirano pratiti u kojoj mjeri vlastiti postupci odstupaju od dodijeljenog radnog zadatka, te ukoliko uoče takvo odstupanje trebali bi samostalno reagirati bez posebnog upozorenja

<sup>133</sup> Zekić, Z.: op.cit., str. 116.

<sup>134</sup> Prema ibidem, str. 117.

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

menadžera, ne čekajući da problem eskalira. Ovaj vid kontrole moguć je jedino nakon duljeg razdoblja korektnih odnosa između menadžera (i vlasnika) te zaposlenika, te ukoliko radnik participira ili u vlasništvu ili u upravljanju određenim dijelom dobiti.

**Kontrola logističkoga strategijskog menadžmenta** znači kontinuiranu provjeru strategije razvoja i okolnosti u kojima je ona oblikovana. Budući da je strategija vezana za dulje vremensko razdoblje postoji i velika vjerojatnost da će nastupiti promjene okolnosti u okruženju ili poslovnom sustavu. U izmijenjenim uvjetima strategijski ciljevi trebaju biti prilagođeni, jer inzistiranje na početnim ciljevima udaljava poslovni sustav od optimalnih poslovnih rezultata.

**Anticipativna kontrola** je moćno oružje kojim raspolaže logistički menadžment. Ona nije neugodna kao što je kontrola ljudskih resursa, a omogućava pravovremenu pripremu poslovnoga sustava za brojne neugodne okolnosti koje mogu u budućnosti nastupiti. Temelji se na zamišljanju različitih događaja koji mogu nastupiti u budućnosti i dovesti u pitanje uspješno poslovanje poslovnoga sustava, te stvaranje više mogućih scenarija za prevladavanje i rješavanje kriznog stanja. Od velike su pomoći metode operacijskih istraživanja i matematičkog modeliranja, koje za promjenu jednog elementa daju ponašanje niza ostalih koji se nalaze u uzročno-posljedičnoj vezi. Na taj način logistički menadžment može unaprijed pripremiti načine djelovanja za slučaj nastupa promjene koja je predmetom istraživanja.

## **PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (9)**

---

1. Što je logistički menadžment?
2. Objasnite razliku između pojmova menadžment i logistički menadžment !
3. Razvoj logističkoga menadžmenta veže se uz četiri faze, navedite koje su to!
4. Objasnite osnovne značajke logističkoga menadžmenta orijentiranog rješavanju kriznog stanja!
5. Objasnite osnovne značajke logističkoga menadžmenta orijentiranog smanjenju troškova!
6. Objasnite osnovne značajke logističkoga menadžmenta u povećanju učinkovitosti!
7. Objasnite osnovne značajke logističkoga menadžmenta u planiranju!
8. Kakvu važnost ima strategija razvoja za logistički menadžment, objasnite?
9. Objasnite međudnos između koncepcije razvoja i logističkoga menadžmenta!
10. Što je strategijski logistički menadžment?
11. Što je logistička strategija?
12. Nabrojite funkcije logističke strategije!
13. Što je strategijska logistika?
14. Nabrojite funkcije strategijske logistike!
15. Elaborirajte različitu ulogu logistike u logističkoj strategiji i strategijskoj logistici!
16. Nabrojite elemente sustava logističkoga menadžmenta!

- Konceptija logističkoga menadžmenta u turizmu

17. Što su unutarnji čimbenici logističkoga menadžmenta; nabrojite!
18. Koje logističke resurse koristi logistički menadžment?
19. Koje organizacijske resurse koristi logistički menadžment?
20. Što su vanjski čimbenici logističkoga menadžmenta; nabrojite!
21. Kojim odlukama logistički menadžment ostvaruje svoje ciljeve?
22. Elaborirajte vrste i značajke strategijskih odluka!
23. Nabrojite funkcije logističkoga menadžmenta u turizmu!
24. Planiranje kao funkcija logističkoga menadžmenta – pojasnite!
25. Uloga strategijskoga planiranja u logističkom menadžmentu u turizmu!
26. Koje su osnovne logističke strategije razvoja?
27. Objasnite strategiju snižavanja logističkih troškova!
28. Objasnite strategiju većeg zadovoljstva kupca!
29. Navedite i objasnite elemente optimalne logističke organizacije?
30. Nabrojite značajke logističke organizacije!
31. Kojim osobinama logistički menadžer participira u uspješnoj logističkoj organizaciji?
32. Upravljanje intelektualnim kapitalom kao funkcija logističkoga menadžmenta!
33. Što je logistički intelektualni kapital?
34. Nabrojite i pojasnite komponente logističkoga intelektualnog kapitala!
35. Koja je razlika između idejnoga i upravljačkoga logističkog kapitala?
36. Što je strukturalni logistički kapital?
37. Što je kapital klijenta?
38. Koji je cilj kontrole logističkih procesa u logističkom menadžmentu ?
39. Kako se ostvaruje kontrola logističkih procesa?
40. Nabrojite i usporedite prednosti i nedostatke različitih koncepata kontrole!

## **Poglavlje 10**

# **LOGISTIKA TURISTIČKE DESTINACIJE**

---

U ovom poglavlju obrađuje se:

- Potrebe i mogućnosti logistike u turističkoj destinaciji
  - Tokovi dobara u turističkoj destinaciji
  - Tokovi ljudi u turističkoj destinaciji
  - Logistika u destinacijskome menadžmentu
  - Promet u zadovoljenju povećane potražnje
  - Skladišta i skladišno poslovanje u logistici turističke destinacije
  - Optimalizacija zaliha u logistici turističke destinacije
  - Logistički koncepti snabdijevanja turističke destinacije
-





## 10. LOGISTIKA TURISTIČKE DESTINACIJE

Višestruki porast obima prometa u turističkoj destinaciji posljedica je porasta tokova dobara zbog snabdijevanja destinacije i tokova ljudi zbog turista i izletnika koji se kreću destinacijom radi uživanja u turističkoj ponudi. Logističke aktivnosti poput prometa, skladištenja i upravljanja zalihama pridonose optimalizaciji logističkih tokova u destinaciji, ali i ostvarenju ciljeva destinacijskog menadžmenta. Kako bi se upoznale specifičnosti logistike turističke destinacije u ovom se dijelu obrađuju: **potrebe i mogućnosti logistike u destinaciji; tokovi dobara i ljudi u destinaciji; logistika u destinacijskom menadžmentu; uloga prometa u povećanoj potražnji; uloga skladišta i skladišnoga poslovanja te optimalizacije zaliha u logistici turističke destinacije i na kraju logistički koncepti snabdijevanja turističke destinacije.**

### 10.1. POTREBE I MOGUĆNOSTI LOGISTIKE U TURISTIČKOJ DESTINACIJI

Suvremeni trendovi razvoja **turističke ponude** obilježavaju: novi oblici selektivnoga turizma, nove turističke destinacije razasute po cijelom svijetu, usko specijalizirana ponuda destinacija, te povezivanje ponude destinacije u složeni turistički proizvod. S druge strane **turistička potražnja** potiče stvaranje novih oblika turističkih usluga, vrijeme trajanja turističkoga putovanja skraćuje se, povećava se broj turističkih putovanja u godini, od destinacije se očekuje povezivanje usluga u integrirani turistički proizvod.

Turistička potražnja potiče oblikovanje destinacije kao tržišne kategorije koja predstavlja cjelinu, potencijalnim korisnicima lako je prepoznatljiva, svojom ponudom povezanom u cjelinu privlačna je određenom tržišnom segmentu, a svojom organizacijom podržava kvalitetu proizvoda kojeg nudi.<sup>135</sup>

<sup>135</sup> Opširnije Magaš, D.: Management turističke organizacije i destinacije, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Adamić, Rijeka 2003.

**Turistički proizvod destinacije** sačinjavaju temeljne turističke usluge smještaja, hrane i pića, motivi dolaska turista u destinaciju koji proizlaze iz njene tržišne orijentacije, dostupnost destinacije, te ostale usluge turistima (informacije) i ne samo njima, poput poštanskih, telekomunikacijskih, bankarskih, zdravstvenih, policijskih, upravnih i sl.

Raznolikost elemenata i njihovih funkcija koji poput mozaika tvore «sliku» turističke destinacije treba dopuniti i različitim motrištima – ekonomskim, tehničkim, tehnološkim, organizacijskim, društvenim, estetskim, ekološkim sociološkim itd., s obzirom na koja se sustavnim pristupom jedino i može oblikovati, na tržištu prepoznatljiv, turistički proizvod destinacije.

Kvalitetan turistički proizvod pretpostavlja upravljanje svim tokovima na prostoru destinacije. U svakom slučaju radi se o koncentraciji u prostornom i vremenskom smislu vrlo različitih tokova prema sadržaju, pravcima kretanja, dinamici, vremenskom rasporedu, strukturi potražnje za prometnim kapacitetima, ujednačenosti potražnje za prometnim kapacitetima, i organizacijskim modalitetima.

Dominantnu ulogu imaju svakako tokovi ljudi i dobara, koji će u nastavku biti detaljnije elaborirani.

## 10.2. TOKOVI DOBARA U TURISTIČKOJ DESTINACIJI

U razdoblju turističke sezone na području turističke destinacije nalazi se mnogostruko veći broj ljudi u odnosu na domicilno stanovništvo. Zbog toga, proporcionalno broju ljudi povećavaju se potrebe za proizvodima široke potrošnje – prehrambenim proizvodima, kozmetičkim proizvodima, odjećom i obućom, sportskim rekvizitima sukladno profilu turističke ponude; naftnim derivatima, električnom energijom, vodom i sl.

Osim za materijalnim proizvodima povećana je potražnja za uslugama i to: ugostiteljskim, smještajnim, sportsko – rekreativnim, prijevoznim, komunikacijskim i sl., čija proizvodnja, nije moguća, bez da se osiguraju brojni materijalni proizvodi.

Osim kvantitativno povećane potražnje, javlja se i potražnja za pojedinim proizvodima, koja izvan turističke sezone, ne postoji. Prvenstveno se to odnosi na: predmete umjetničke vrijednosti, suvenire, monografije i druge turističke publikacije te druge specifične proizvode, koji su istodobno suveniri i predmeti upotrebne vrijednosti. Svi ovi tokovi mogu se obuhvatiti nazivom **logistika snabdijevanja**.

- Logistika turističke destinacije

Kvantitativne i kvalitativne promjene, u prometnoj potražnji, na području turističke destinacije, utječu na porast obima poslovanja trgovinskih poduzeća, hotela i ostalih smještajnih objekata te ostalih sudionika u turističkoj ponudi. Za prometna poduzeća to znači: povećanu potražnju za prijevozom tereta, putnika i ostalim predmetima prometa.

U logističkom smislu znatan porast ostvaruju tokovi otpada između primarnih sabirnih mjesta u samoj destinaciji pa do lokacija za recikliranje. U organizacijskom smislu složenost **logistike otpada** raste s primjenom modela odvajanja pojedinih vrsta otpada radi prerade u odgovarajućim reciklažnim pogonima. Iako ovakva koncepcija zbrinjavanja otpada usložnjava odvijanje ukupnih logističkih tokova u destinaciji, s motrišta kvalitete turističke ponude i gospodarstvene učinkovitosti ona nema alternative jer rezultira smanjenjem pritiska otpada na okoliš, a prerada vodi ponovnoj uporabi dijela materijala, što opet znači uštedu nekih drugih sirovina i materijala te niz pogodnosti koje donosi proizvodnja (zapošljavanje lokalnog stanovništva, ostvarivanje profita i sl.). Logistički tokovi otpada uvijek imaju posebno naglašenu vremensku dimenziju, koja još više dobiva na važnosti u turističkim destinacijama tijekom ljetnih mjeseci.

Prometne i ostale kapacitete u turističkoj destinaciji opterećuju proizvodi koji se u podsustavu **logistike povrata** vraćaju proizvođaču. To su proizvodi koji se: zamjenjuju ili se vraćaju za novac, nakon najma, radi popravka, zbog popravka u garancijskom roku, jer se radi o povratnoj ambalaži, jer se radilo o komisionoj prodaji koja nije u cijelosti realizirana, dostavljaju kao zamjenski proizvod, šalju na doradu, vraćaju jer više nemaju upotrebnu vrijednost ili im je istekao rok trajanja, jer su pogrešno isporučeni i sl. Višestruko povećanje potrošnje u turističkoj destinaciji implicira proporcionalno povećanje logistike povrata. Ona se smatra vrlo značajnim dijelom logistike jer je usmjerena prema zadovoljstvu kupca ili korisnika kupljenim proizvodom. Potrebno je međutim istaknuti da povrat proizvoda organizacijski i financijski znatno opterećuje logistička poduzeća, a posebice prometna sredstva i infrastrukturu u destinaciji.

### 10.3. TOKOVI LJUDI U TURISTIČKOJ DESTINACIJI

Ono što razlikuje turističku destinaciju od ostalih logističkih fenomena jesu u prvom redu tokovi turista. Da bi posjetitelji turističke destinacije mogli na kvalitetan način «trošiti» turističke usluge, potrebno je osigurati:

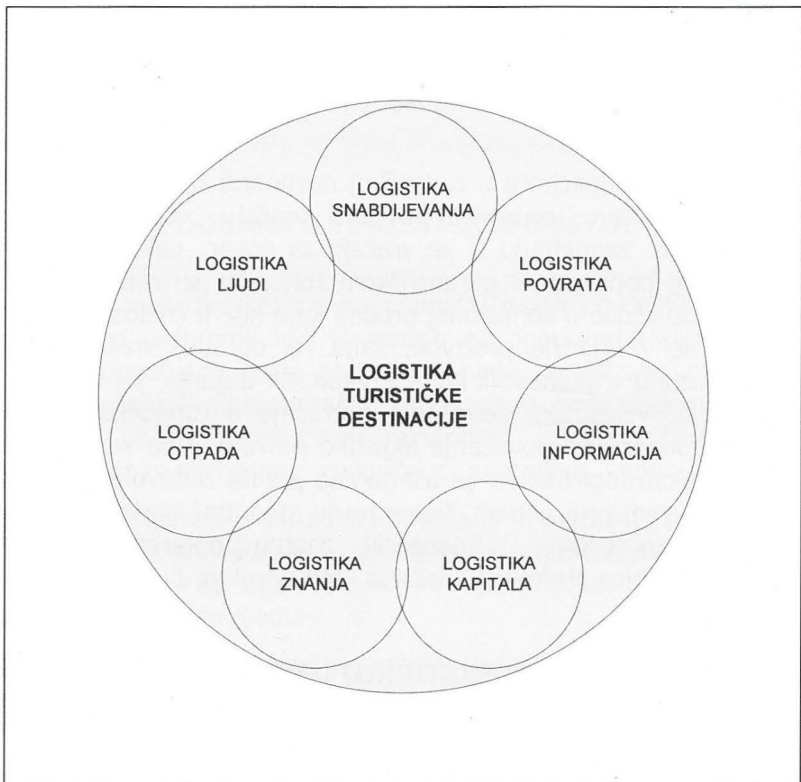
- snabdijevanje hotela, ugostiteljskih i ostalih turističkih objekata,

- Logistika turističke destinacije

- snabdijevanje trgovina,
- dostupnost smještajnih, ugostiteljskih kapaciteta i trgovina,
- dostupnost kulturno-povijesnih objekata, sportskih i rekreacijskih sadržaja,
- dostupnost putničkih agencija, poštanskih ureda, zdravstvenih i stomatoloških stanica,
- dostupnost putničkih terminala različitih prometnih grana.

Fizičku povezanost svih elemenata turističke destinacije kako bi oni bili dostupni turistima ili integrirani u sustav snabdijevanja, omogućava promet. No, kako je kod turističkih destinacija neophodno usklađivati sve tokove, u vremenskom i prostornom smislu, da bi turistima bila ponuđena kvalitetna turistička usluga, potreban je organizacijski koncept šireg obuhvata kojeg nudi logistika.

### Grafički prikaz 26: Elementi logistike turističke destinacije



Izvor: Istraživanje autorice

Osim prihvaćene optimalizacije tokova materijala (sirovina, poluproizvoda, proizvoda i otpada) i informacija na određenom užem ili širem (mikrologistika, makrologistika) zemljopisnom području, te tokova energije, logistika turističke destinacije obuhvaća i tokove ljudi. Dakle, **logistika turističke destinacije je optimalizacija tokova materijala, ljudi, informacija, energije, znanja, kapitala, otpada (i vode) na području destinacije.**

Optimalizacija materijalnih i nematerijalnih tokova razlikuje se od optimalizacije tokova ljudi. Tokovi ljudi u turističkoj destinaciji heterogeni su. Sačinjavaju ih tokovi: lokalnog stanovništva, turista stacioniranih u destinaciji, tranzitnih turista, izletnika i poslovnih ljudi. Oni se međusobno razlikuju prema motivima koji ih potiču na kretanje, vremenima kretanja, pravcima kretanja, lokacijama koje posjećuju, potrebama za parkiranjem i sl. Za sve njih je zajedničko da dominantno koriste automobil, da teže njima stići do željene lokacije u destinaciji i parkirati što je moguće bliže, te da time povećavaju zakrčenost prometnica i zastoje.

Suvremene logističke koncepcije veliku važnost pridaju tokovima ljudi, jer su to u naseljima najbrojniji tokovi, i koji budući da se, odvijaju posredstvom cestovnog prometa, uzrokom su ne samo zakrčenosti gradskih prometnica već i zagađenja koje u nekim gradovima poprima alarmantne razmjere.

Sukladno modelu upravljanja opskrbnim lancem u oblasti materijalnih tokova, suvremena logistika uvodi **upravljanje tokovima ljudi**, kao paradigmu kojoj treba težiti. Ona, zaista u turističkoj destinaciji otvara mogućnost za optimalizaciju tokova ljudi pa tako i tokova turista, što čini bitnu komponentu kvalitetnog proizvoda destinacije. No, problem nastaje vrlo brzo, već kada je potrebno definirati mjere kojima taj cilj postići.

Većina znanstvenika i stručnjaka odmah će pribjeći dobro poznatim i učinkovitim mjerama koje su bile raširene i vrlo uspješne sedamdesetih godina 20. stoljeća kada se veliki gradovi počinju suočavati o problemima zakrčenosti. **To su dobro poznate mjere poput: izrade plana početka i završetka radnoga vremena posebice velikih poduzeća, škola, fakulteta i sl., sustava koji generiraju veliku prometnu potražnju u isto vrijeme kako bi se ona disperzirala na dulje razdoblje; povećanje frekvencije javnoga gradskog prijevoza posebice u vrijeme najveće potražnje, reorganizacija cestovnoga prometa u gradu s obzirom na glavne pravce kretanja i politiku parkiranja, destimuliranje automobilskeg prijevoza i sl.**

- Logistika turističke destinacije

U međuvremenu, pokazalo se da sve mjere nisu jednako učinkovite, da je uloga kvalitetnog javnog gradskog prijevoza ključna, da gradovi trebaju razvijati dugoročne strategije razvoja prometa, te da je broj automobila nevjerojatno narastao u sklopu tendencije opće mobilnosti. Jednom ostvareno iskustvo mobilnosti nešto je čega se čovjek vrlo teško odriče. Pored svega, između gradova i turističkih destinacija postoje sličnosti ali i razlike, budući da potrebe ljudi za prometom u gradovima nisu identične prometnoj potražnji turista u destinaciji.

Stoga se može zaključiti da je **paradigma upravljanja tokovima ljudi, uključujući i turista, u destinaciji prihvatljiva, no da se modeli razlikuju od destinacije do destinacije ovisno o njihovim specifičnostima.**

#### 10.4. LOGISTIKA U DESTINACIJSKOME MENADŽMENTU

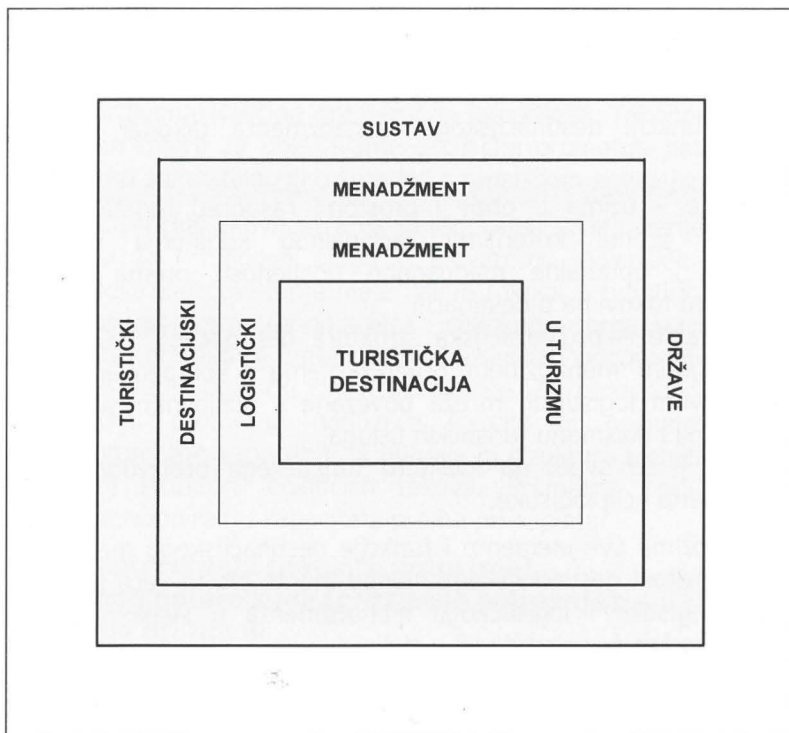
Brojnost, raznorodnost i specifičnost turističkih usluga koje nudi destinacija, a koje je zbog lakše identifikacije na turističkom tržištu nužno objediniti u jedinstveni proizvod, dovodi do potrebe upravljanja destinacijom kroz funkciju **destinacijskoga menadžmenta**.

S porastom svijesti lokalne zajednice da razvojem turizma treba upravljati, ciljano razvijati neke elemente ponude koji nedostaju a one koji već postoje usmjeravati prema utvrđenim razvojnim ciljevima te sve povezati u homogenu cjelinu došlo se do spoznaje da «...na destinacijski menadžment treba gledati kao na turističke aktivnosti koje angažiraju lokalne interese unutar svrsishodne poslovne suradnje s nositeljima ponude u svrhu stvaranja destinacijskog proizvoda.»<sup>136</sup>

U obavljanju svojih javno koordinacijskih funkcija destinacijski menadžment koristi dobro poznate funkcije menadžmenta. Budući da je turistička destinacija složeni sustav sastavljen od brojnih i vrlo različitih elemenata u svakoj od ovih funkcija inkorporiran je promet kao ona odrednica koja ne samo da omogućava realizaciju turističke ponude destinacije, već i sve njene elemente povezuje u cjelinu.

<sup>136</sup> Magaš, D.: Destinacijski menadžment – Modeli i tehnike, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2008., str. 2-3.

### Grafički prikaz 27: Logistika i destinacijski menadžment



Izvor: Istraživanje autorice

Promet je osnova na kojoj počiva dostupnost destinacije u fizičkom i informacijskom aspektu. Zahvaljujući prometu posjetitelji se kreću destinacijom, pa će atraktivnost modaliteta i kvaliteta usluge bitno pridonijeti percepciji kvalitete turističke ponude. Postojanje nekih oblika prometne ponude u obliku turističkih atrakcija znatno će pridonijeti privlačnosti destinacije.

Dok uloga prometa u destinaciji i destinacijskom menadžmentu nije upitna postavlja se pitanje kakvu poziciju ima logistika; treba li je koristiti u destinacijskom menadžmentu, te u slučaju potvrdnog odgovora u kojoj mjeri i na koji način?

Logistika u destinaciji je prisutna u:

- organizaciji tokova,
- uspostavljanju opskrbnih lanaca,



- Logistika turističke destinacije

- organiziranju logističkih mreža,
- organizacijskim strukturama poslovnih sustava od funkcije logistike do integralne logistike,
- nekih turističkih proizvoda nema bez logistike (događajni turizam).

U svakoj funkciji destinacijskoga menadžmenta također je prisutna logistika:

- planiranje – uzima u obzir i prostorni raspored turistički i ostalih objekata prema kriterijima racionalnog korištenja raspoloživog prostora i optimalne međusobne udaljenosti prema očekivanim logističkim tokovima u destinaciji;
- organiziranje – organizacijska struktura destinacije<sup>137</sup> temelji se na destinacijskim menadžment organizacijama i kompanijama koje su posredstvom logističkih mreža povezane s poslovnim sustavima na proizvodnji i plasmanu turističkih usluga;
- kontrola – se svodi na kvalitetu turističkoga proizvoda<sup>138</sup> koja je istovremeno i cilj logistike.

Logistika prožima sve elemente i funkcije destinacijskoga menadžmenta, pa će učinkovitost destinacijskoga menadžmenta biti to veća što je veća i prisutnost logistike i logističkoga menadžmenta u svakom pojedinom turističkom poduzeću i destinaciji u cjelini.

## 10.5. PROMET U ZADOVOLJENU POVEĆANE POTRAŽNJE

Prometna potražnja, na području turističke destinacije, tijekom turističke sezone je u osnovi izvedena iz turističke potražnje pa ovisi o sklonostima potrošnje stanovnika emitivnog područja, cijeni i kvaliteti usluge, cijeni eventualne supstitutivne usluge i cijenama komplementarnih usluga.

Na prometnu potražnju djeluju i neki čimbenici karakteristični za prometnu djelatnost kao što su: raspoloživost pojedinih prometnih grana, komparativne prednosti pojedinih prometnih grana, razina integriranosti pojedinih prijevoznih vidova u turističke aranžmane i njihova tržišna atraktivnost i sl.

Prometna se potražnja može zadovoljiti isključivo u određeno vrijeme i na odgovarajućoj relaciji, iz čega proizlazi jedan od ključnih problema prometnih poduzeća koja sudjeluju u prijevozu turista, a to je usklađenost

<sup>137</sup> Prema Magaš, D.: op.cit., str. 61-82.

<sup>138</sup> Prema ibidem, str. 83-85.

- Logistika turističke destinacije

veličine prometnih kapaciteta s veličinom potražnje. Prometna potražnja, tijekom turističke sezone, može biti mnogostruko veća, u usporedbi s njenom veličinom tijekom ostalog dijela godine pa prometno poduzeće treba sukladno svojoj tržišnoj poziciji i razvojnom horizontu, smišljeno pristupiti utvrđivanju veličine prometnoga kapaciteta. Također treba imati razrađen plan mjera za ublažavanje oscilacija prometne potražnje, koju može realizirati samostalno ili u suradnji s turističkim agencijama.

Promet je logistička aktivnost koja omogućava savladavanje prostora u vremenu, pa je i njegova uloga u ostvarenju logističkih ciljeva vrlo izražena. Višestruko povećanje materijalnih tokova u turističkoj destinaciji veliki je izazov za prometna poduzeća i cjelokupnu organizaciju prometa, jer tako velikoj prometnoj potražnji treba osigurati odgovarajuću ponudu, kako bi se ostvarili logistički ciljevi destinacije. Za zadovoljenje potražnje za prijevozom, prometna poduzeća trebala bi osigurati veličinom primjerene prometne kapacitete, a njihova bi struktura trebala odgovarati promijenjenoj strukturi logističkih tokova. Prometna poduzeća mogu pristupiti dimenzioniranju kapaciteta prema principima:

- **vršnog opterećenja (najveće potražnje),**
- **prosječnog opterećenja (prosječne potražnje),**
- **najvećega profita ili**
- **stalnoga punjenja kapaciteta.**

Prema odabranom principu koji proizlazi iz temeljnoga poslovnog cilja prometnoga poduzeća i tržišne pozicije raskorak između kapaciteta i potražnje može biti veći ili manji. Što je mogući raskorak veći to je potreba za praćenjem kretanja prometne potražnje, ali i turističke potražnje, veća i predstavlja osnovu za primjenu metoda prognoziranja, pomoću kojih se vrše predviđanja veličine potražnje u budućnosti.

Prometna poduzeća, koja dimenzioniraju kapacitete prema vršnoj ili prosječnoj potražnji, trebaju tome prilagoditi svoju organizaciju: povećati vozni park, povećati broj zaposlenih u prijevoznoj i prodajnoj funkciji, prilagoditi radno vrijeme potrebama korisnika prijevoza, a prema tome i politiku održavanja prijevoznih sredstava.

Povećani broj prometnih sredstava, u funkciji prijevoza tereta i ljudi, ima za posljedicu veće opterećenje prometne infrastrukture, prema i u samoj turističkoj destinaciji. O ovoj bi činjenici trebalo voditi računa već prilikom izgradnje prometne infrastrukture, na način da se prilikom dimenzioniranja propusne moći, uzimanjem u obzir vršnog opterećenja, osigura veća rezerva propusne moći.

Potrebno je razlikovati oblikovanje značajki prometne infrastrukture i dimenzioniranje propusne moći, koja vodi do turističke destinacije, od one u samoj turističkoj destinaciji. Ti procesi u osnovi podliježu istim zakonitostima, ali između njih postoje i razlike, koje proizlaze iz namjene, veličine oscilacija, značajki potražnje, vrste prometnih grana i njihovog međusobnog odnosa.

Velika većina turističkih destinacija je dostupna posredstvom nekoliko prometnih grana. Prometna infrastruktura se modernizira te tehničko tehnološkim značajkama i veličinom propusne moći prilagođava i najvećim potrebama. Na raspolaganju su najčešće široke mogućnosti odabira trasa i lokacija prometne infrastrukture, a to u kombinaciji s prethodnim, oblikovano u smišljenoj vremenski i financijski definiranoj prometnoj politici, može rezultirati dobrom prometnom dostupnošću turističke destinacije.

U turističkoj destinaciji prometne mogućnosti su najčešće ograničene, i determinirane prometnom infrastrukturom nedovoljne propusne moći, s minimalnim ili nikakvim mogućnostima povećanja. Prostorni raspored je u pravilu određen lokacijom kulturno – povijesnih spomenika, hotelskih i ostalih smještajnih objekata, ugostiteljskih, sportskih, trgovačkih, rekreacijskih i ostalih sadržaja.

U većini turističkih destinacija, slobodnih površina u blizini naselja za potrebe prometa nema ili bi takva njihova namjena narušila cjelokupni izgled prostora. Zbog toga je teže osigurati odgovarajuću mrežu prometne infrastrukture i dostatnu propusnu moć tijekom turističke sezone u destinaciji, nego do nje.

U svijetu su verificirani brojni načini rješavanja tog problema, kao što su: posebna regulacija prometa tijekom turističke sezone, zatvaranje najuže gradske jezgre za promet vozilima i ponuda alternativnih načina prijevoza, od klasičnog gradskog prijevoza u većim destinacijama, do turistički atraktivnih načina prijevoza (turistički vlakovi, turistički autobusi, uspinjače, žičare i sl.), osiguranje dostatnih parkirališnih kapaciteta, koji su brzo i jednostavno povezani s gradskom jezgrom.

Za kvalitetno snabdijevanje turističke destinacije preporučljiva je izgradnja skladišno-distribucijskog centra na periferiji naselja, koji ovisno o udaljenosti turističkih destinacija i njihovom potencijalu izraženom potrebama, može opsluživati jednu ili više destinacija. Najčešće se snabdijevanje trgovina, hotelskih i ugostiteljskih objekata organizira u noćnim satima. Ovakvom koncepcijom osigurava se visoka razina

pouzdanosti snabdijevanja, a teretna vozila zaobilaze turističku destinaciju i završavaju prijevoz u skladišno-distribucijskom centru, izvan naselja.

## 10.6. SKLADIŠTA I SKLADIŠNO POSLOVANJE U LOGISTICI TURISTIČKE DESTINACIJE

**Skladišta su izgrađeni građevinski objekti ili pripremljeni prostori za smještaj i čuvanje materijala i robe od trenutka preuzimanja do otpreme.** Svrha je zatvorenih i otvorenih skladišnih prostora da pruže siguran i tehnički ispravan smještaj materijala i robe, bez ugrožavanja svojstava i kvalitete predmeta skladištenja, kako bi se procesi proizvodnje u kojima će oni sudjelovati mogli nesmetano odvijati.

Skladišnim poslovanjem upravlja skladišna služba, a ono treba biti u skladu s: tehnički pravilnim skladištenjem materijala i tereta, dobrom organizacijom rada, suvremenom tehnologijom i planiranim ekonomskim učincima.

Tehnička pravila skladištenja određuju principe slaganja s obzirom na specifične značajke materijala i tereta (pokvarljivost, upijanje mirisa, upijanje vlage, lomljivost, sazrijevanje i slično).

Organizacija rada u skladištu omogućit će brze operacije primanja i izdavanja materijala i robe, brzo pronalaženje tražene količine, pristup manipulativnih sredstava te onemogućiti potrebu za pomicanjem jedne pošiljke da bi se druga učinila dostupnom ili da bi se osigurao prostor za skladištenje. Kada su zadovoljeni svi ovi zahtjevi, troškovi skladištenja ne bi trebali bitno prelaziti optimalne, ukoliko su i veličine potrebnih zaliha dobro planirane.

Umanjenju troškova skladišnoga poslovanja, kvalitetnoj usluzi skladištenja, većoj produktivnosti i manjim oštećenjima materijala i robe pridonosi i suvremenija tehnologija – sredstva za rukovanje tereta većih radnih učinaka i informacijski sustavi, koji prate administrativni tok skladišnoga poslovanja.

Osim spomenutih elemenata za ostvarenje planiranih ekonomskih efekata vrlo je bitno vrijeme boravka materijala i robe na skladištu. Dugotrajno skladištenje može imati ekonomsko opravdanje jedino ukoliko je sastavnica spekulativnog poslovanja trgovinske tvrtke na tržištu ili ukoliko istraživanje tržišta upućuje na moguće nestašice ili nemogućnost da se materijal ili roba nabavi u vrijeme koje određuje dinamika proizvodnje. U svim ostalim situacijama dugotrajan boravak materijala ili robe na

- Logistika turističke destinacije

skladištu posljedica je propusta u materijalnoj ili robnoj bilanci i predstavlja izvor troška.

### 10.6.1. Skladištenje u ugostiteljskoj djelatnosti

Ugostiteljska djelatnost treba skladišta smještena u neposrednoj blizini ugostiteljskog objekta, sa zalihama specifičnih proizvoda koje ni u kojem trenutku ne dovode u pitanje redovitost proizvodnje ugostiteljske usluge.

Skladišta, kojima ugostiteljski objekti trebaju raspolagati namijenjena su čuvanju prehrambenih proizvoda pa u njima vladaju specifični mikroklimatski uvjeti, posebno prilagođeni pojedinim vrstama namirnica. Zbog debljih izolacijskih stijenki i uređaja za proizvodnju drugačije mikroklimе u unutrašnjosti skladišta, ovi su objekti skuplji u izgradnji i tijekom održavanja, od većine ostalih vrsta skladišta.

Poslovanje skladišta obilježavaju oscilacije koje slijede ritam turističke potražnje. U razdobljima konstantno velike ili male potražnje za turističkim uslugama i potrebe ugostiteljskih objekata za skladištenjem prehrambenih proizvoda jednolične su, ravnomjerne i bez većih odstupanja u strukturi i količini.

Potražnja za ugostiteljskim uslugama odlikuje se izuzetnom neelastičnošću pa je osnovni zadatak skladišnog poslovanja da uvijek na zalihama bude određena minimalna količina, koja je dostatna da se u svakom trenutku ugostiteljske usluge mogu i ponuditi.

Utvrđivanje **zaliha** svakog pojedinog materijala i robe nužno je u skladišnom poslovanju, a posebice zaliha prehrambenih proizvoda, čije će vrijeme čuvanja često ovisiti u roku trajanja, uvjetima u skladištu i mogućnosti nabave u vrijeme potrebe.

### 10.6.2. Skladištenje u trgovinskoj djelatnosti

U blizini naselja veletrgovačka poduzeća često raspolažu skladišnim objektima, kako bi se omogućilo neprekinuto snabdijevanje prehrambenim proizvodima i proizvodima široke potrošnje. Poslovanje veletrgovinskih poduzeća također je obilježeno oscilacijama u potražnji, koje prate dinamiku turističke potražnje. Minimalne zalihe formiraju se na mnogo višoj razini nego li kod manjih trgovačkih poduzeća, koja također

- Logistika turističke destinacije

raspolažu skladišnim kapacitetima, i od neravnomjernoga snabdijevanja osiguravaju se zalihama robe.

Ekonomske posljedice poslovanja ovih skladišta ovise o raskoraku između vršne potražnje, koja je prisutna u vrijeme turističke sezone i uobičajene potražnje izvan turističke sezone, a kako većinu potražnje za skladištenjem sačinjavaju prehrambeni proizvodi, veličina odstupanja je relativno mala.

Turizam je djelatnost proizvodnje usluge pa skladišta nisu prisutna u cijelom procesu proizvodnje, već samo u fazi pripreme (nabave materijala i roba), koja je potrebna za proizvodnju usluge. Za razliku od procesa proizvodnje usluge, u materijalnoj proizvodnji skladišta prate cjelokupan proces, od nabave, proizvodnje, u kojoj se vremenska neusklađenost faza proizvodnje premošćuje među skladištima, do skladišta gotovih proizvoda, radi prilagodbe vremena distribucije potrebama kupaca.

## 10.7. OPTIMALIZACIJA ZALIHA U LOGISTICI TURISTIČKE DESTINACIJE

O snabdijevanju turističkih poduzeća, i svih onih poduzeća čije je poslovanje vezano za turizam, još uvijek ponajprije brine **funkcija nabave**, koja tako, od često neopravdano zanemarivane funkcije na račun proizvodnje i prodaje, barem u vrijeme turističke sezone, dobiva na prvorazrednom značaju.

Već je prethodno isticano da je zadatak nabavne funkcije opskrba poduzeća materijalom, robom i uslugama u pravo vrijeme, na pravom mjestu i na najpovoljniji način.

Dakle s motrišta mikrologistike turističkoga poduzeća nabavna funkcija treba:

- osigurati da predmet nabave bude na raspolaganju u točno određeno vrijeme, kako proizvodnja usluge ne bi bila upitna;
- pobrinuti se da predmet nabave bude uskladišten u skladištu nabavne funkcije ili drugom unajmljenom skladišnom prostoru, na primjeren način;
- realizacijom ugovora o nabavi postići da predmet nabave bude potrebne kvalitete, a da cijene, i ostali ekonomski uvjeti nabave, budu unutar prihvatljivih okvira.

Makrologistički koncept, kojim se definiraju optimalni tokovi, na području turističke destinacije, može u minimalnoj mjeri korigirati fizički tok materijala i tereta te mjesto skladištenja na području destinacije, ali su te promjene relativno male i nemaju većega utjecaja na realizaciju ciljeva nabave.

Za nabavu poduzeća u turizmu, vrlo je značajno planiranje, koje se treba zasnivati na očekivanim turističkim kretanjima. Utvrđuje se materijalna bilanca, po pojedinim vrstama materijala, te dinamika nabave za koju je uvijek potrebno predvidjeti određenu vremensku rezervu, budući da se promet tijekom turističke sezone odvija u uvjetima jakih tokova pa su mogući zastoji, a proizvodnja turističkih usluga ne podnosi vremenska odstupanja.

Zbog toga se može dogoditi da će tijekom turističke sezone biti potrebne veće zalihe, posebice u slučajevima kada se očekuju zastoji u prometnim tokovima prema destinaciji ili kada se posluje s udaljenim dobavljačima pa je zbog organizacijski zahtjevnog prometnog procesa nemoguće sa sigurnošću računati s preciznom realizacijom vremenske dinamike nabave.

Da bi se umanjio rizik od nepravodobne dostave važan je odabir dobavljača koji treba biti pouzdan – u stanju osigurati mnogostruko veće količine materijala i tereta tijekom kraćega razdoblja, ugovorene kvalitete te dostaviti na određeno mjesto i u određeno vrijeme.

S mikrologističkoga aspekta bitno je **dimenzioniranje zaliha**. One ni u kojem slučaju ne smiju biti prenesene u narednu turističku sezonu, budući je vijek trajanja prehrambenih proizvoda ograničen. Cilj optimaliziranja zaliha jesu najmanji troškovi dopreme, skladištenja, i ostalih poslova nabave.

Veličinu zaliha određuju dva suprotna zahtjeva:

- **zahtjev sigurnosti** – kontinuirano snabdijevanje proizvodnje turističke usluge,
- **zahtjev ekonomičnosti** – minimizacija ukupnih troškova.

Razina sigurnosti je to veća što je veća zaliha, dok su ukupni troškovi manji, što je manja zaliha. Na usklađivanje ova dva suprotna zahtjeva utječu: vrsta turističke usluge – masovna ili pojedinačna, broj i značajke dobavljača, uvjeti isporuke materijala, robe i usluga, prostorna udaljenost dobavljača, kapacitet skladišta, potreba da roba stajanjem dobije na kvaliteti, sigurnost isporuke i drugo.

- Logistika turističke destinacije

**Minimalna zaliha** je najmanja količina materijala i robe kod koje je proizvodnja moguća. **Maksimalna zaliha** je najveća količina materijala i robe kod koje je proizvodnja ekonomična. Treba težiti **optimalnoj zalihi**, koja omogućava sigurnost u tijeku proizvodnje uz najmanje troškove. Da bi se utvrdila optimalna zaliha, potrebno je kontinuirano pratiti stanje zaliha, pri čemu je uloga informacijskoga računalnog sustava nezamjenjiva.

U proizvodnji turističke usluge svaka prekonormna zaliha ima za posljedicu povećanje troškova, a nasuprot tome svaki zastoj u snabdijevanju može dovesti do zastoja u proizvodnji turističke usluge, što je s aspekta tržišne pozicije poduzeća, neprihvatljivo. Zbog toga, a i zbog sezonskog karaktera turizma, kojeg i u tijeku sezone prate oscilacije u potražnji za uslugama, dimenzioniranju zaliha i utvrđivanju optimalne zalihe treba posvetiti punu pozornost.

## 10.8. LOGISTIČKI KONCEPTI SNABDIJEVANJA TURISTIČKE DESTINACIJE

**Makrologistički koncept turističke destinacije obuhvaća optimalizaciju tokova materijala, ljudi, informacija, energije, znanja, kapitala i otpada prema i u turističkoj destinaciji na određenom zemljopisnom području.**

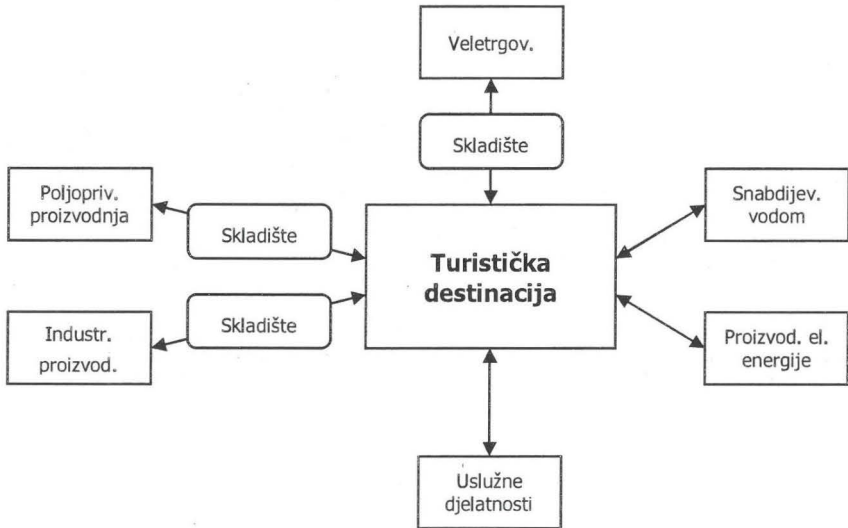
Optimalizacija tokova električne energije i snabdijevanje vodom podliježe posebnim principima, koji samo djelomično koincidiraju s optimalizacijom ostalih logističkih tokova jer su u organizacijskom smislu nositelji djelatnosti zasebni poslovni podsustavi. No, porast ekološke svijesti i povećana briga za okoliš, sve više povezuju sve aktivnosti i njihove nositelje u turističkoj destinaciji.

Međutim, tokove poljoprivrednih proizvoda i industrijskih proizvoda moguće je optimalizirati jedino pomoću makrologističkoga koncepta.

Granice zemljopisnoga područja obuhvaćenog makrologističkim konceptom moguće je različito definirati. One mogu obuhvatiti prostor od emitivnoga tržišta do destinacije i samu destinaciju ili isključivo turističku destinaciju. Neovisno o veličini površine, potrebno je imati na umu, da se principi regulacije prometa, u turističkoj destinaciji, razlikuju od principa koji vrijede na području između destinacije i emitivnoga tržišta.



### Grafički prikaz 28: Makrologistički koncept turističke destinacije – niža razina



Izvor: Istraživanje autorice

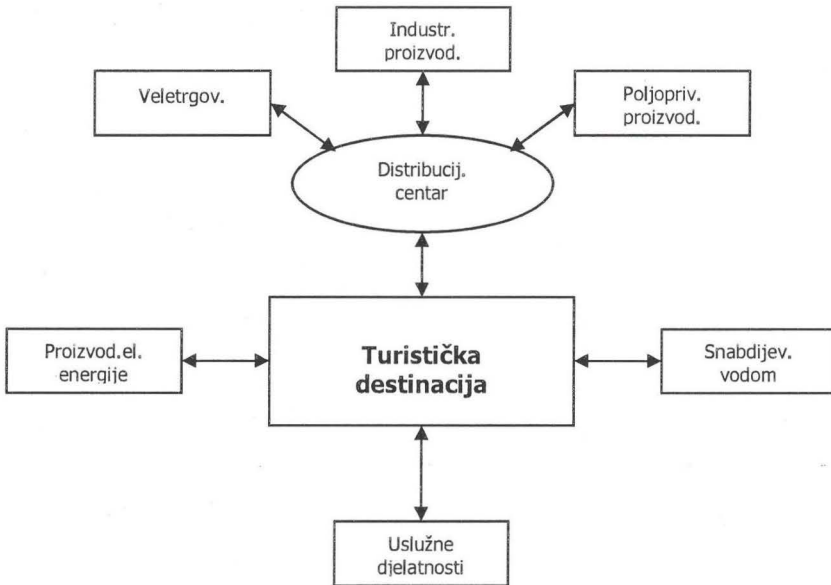
Najniža razina optimalizacije slijedi ideju objedinjavanja skladišne funkcije za iste grupacije proizvoda, uz izdvojena veletrgovinska skladišta, koja za potrebe turističke destinacije nabavljaju i čuvaju najširi raspon različitih proizvoda.

Iako je sabiranje robe vezano za manji broj lokacija, prometna infrastruktura opterećena je neproduktivnim prijevozima, a prijevozna sredstva čestim čekanjima i praznim vožnjama. Odvajanja putničkih tokova od robnih nema, a teretna vozila se u pravilu kreću samom turističkom destinacijom, otežavajući i blokirajući putničke tokove.

Viša razina optimalizacije postiže se ustrojavanjem skladišno distribucijskoga centra u neposrednoj blizini turističke destinacije, koji preuzima funkciju skladištenja poljoprivrednih i industrijskih proizvoda, uz posredovanje veletrgovine ili bez, te funkciju distribucije do lokalnih skladišnih kapaciteta u samoj turističkoj destinaciji.

- Logistika turističke destinacije

### Grafički prikaz 29: Makrologistički koncept turističke destinacije – viša razina



Izvor: Istraživanje autorice

Ovaj makrologistički koncept otvara mogućnost optimalizacije robnih tokova prema turističkoj destinaciji, bolje iskorištenje kapaciteta prijevoznih sredstava i njihovo zaustavljanje na periferiji turističke destinacije, te odvajanje robnih tokova od tokova ljudi. Iako se makrologistički koncept, u osnovi, svodi na optimalizaciju tokova robe, ova posljednja prednost otvara put optimalizaciji tokova ljudi i ostalih logističkih tokova prema i u turističkoj destinaciji.

**Mikrologistički koncept turističke destinacije obuhvaća logistički organizirana turistička poduzeća i ostala poduzeća, koja su poslovanjem vezana za turizam, na području turističke destinacije.** Ta poduzeća mogu ponuditi visokokvalitetnu uslugu po prihvatljivoj cijeni, jer su, zahvaljujući optimalizaciji tokova roba, ljudi, informacija i energije, troškovi bitno umanjeni.

- Logistika turističke destinacije

Razina optimalizacije makrologističkoga sustava utječe na poduzeće posredstvom logistike nabave i logistike prodaje, budući da se upravo preko ovih poslovnih funkcija ostvaruje veza poduzeća s okruženjem.

Uloga mikrologistike, odnosno logistike pojedinih turističkih poduzeća i ostalih poduzeća vezanih za turizam, je uvijek identična u ostvarenju osnovnoga općeg cilja poduzeća, dok se u ostvarenju posebnog cilja javljaju znatne razlike.

Za hotelsko poduzeće, kao što je prethodno istaknuto, najznačajnija je logistički organizirana nabava. Njen je poseban zadatak opskrbiti hotel potrebnim materijalima uz planiranje i održavanje optimalnih zaliha, radi proizvodnje složene hotelske usluge. Boljim financijskim efektima pridonosi usklađivanje tokova turista u dolasku i odlasku s obzirom na: način dolaska (individualni, organizirani), vrstu usluge, korištenje dodatnih hotelskih sadržaja, korišteno prijevozno sredstvo i sl.

Turistička agencija se bavi organizacijom turističkih putovanja na određenom dijelu tržišta. Za ostvarenje toga cilja poslovanja najznačajniji su kvalitetni tokovi informacija. Zahvaljujući tome agencija će razraditi politiku nastupa na tržištu, te planirati potreban kapacitet vlastitih ili unajmljenih prometnih sredstava kroz određeno razdoblje, ovisno o pretpostavljenom obimu potražnje, koja će, vjerojatno, koristiti njene usluge i ponuđena turistička putovanja.

Za trgovačka poduzeća primarni je cilj opskrba prehrambenim proizvodima, proizvodima široke potrošnje i ostalim. Za postizanje toga cilja, neophodno je dimenzionirati zalihe, tako da garantiraju redovito snabdijevanje, uz najmanje troškove.

Kako je jedna od bitnih komponenti logistike promet, u uvjetima kad promet kvalitetno obavlja svoju funkciju, poduzeća na području turističke destinacije mogu efikasno poslovati. Hotelska poduzeća mogu relativno precizno planirati popunjenje kapaciteta, i tome prilagoditi snabdijevanje; ugostiteljski objekti mogu vremenski i količinski planirati snabdijevanje i svesti zalihe na najmanju razinu, koja ne dovodi u pitanje nesmetano poslovanje, a trgovine mogu svoje poslovanje prilagoditi promptnoj isporuci različitih proizvoda, posebice ako je u blizini lociran distribucijski centar.

Dakle, optimalizacija tokova ljudi i tereta na području turističke destinacije pretpostavka je za smanjenje troškova poslovanja svakog pojedinog poduzeća na tom području, a to u konačnici znači jeftiniju i kvalitetniju turističku uslugu.

## PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (10)

---

1. Koji su razlozi prisutnosti logistike u turističkoj destinaciji?
2. Koji se tokovi materijala i dobara odvijaju u turističkoj destinaciji i koje su njihove zakonitosti?
3. Elaborirajte značajke i zakonitosti tokova ljudi u turističkoj destinaciji!
4. Što je logistika turističke destinacije?
5. Naznačite i pojasnite dobro poznate mjere kojima se ublažavaju problemi zakrčenosti u gradovima i naseljima!
6. Da li su iste mjere ublažavanja zakrčenosti jednako učinkovite u svim gradovima i naseljima? Zašto?
7. Kakav međuodnos treba postojati između logistike i destinacijskog menadžmenta?
8. Objasnite način na koji logistika može participirati i pridonositi uspješnosti destinacijskog menadžmenta!
9. Kakva je uloga prometa u logistici turizma?
10. Nabrojite i opišite načine utvrđivanja prometnih kapaciteta i posljedice po logistiku turističke destinacije!
11. Koja je logistička funkcija skladišta i skladištenja u turističkoj destinaciji?
12. Objasnite ulogu skladišta i skladištenja u ugostiteljskoj djelatnosti!
13. Objasnite ulogu skladišta i skladištenja u trgovinskoj djelatnosti na području destinacije!
14. Da li su zalihe nužne u proizvodnji ugostiteljskog proizvoda? Zašto?
15. Za koju se logističku funkciju poduzeća vežu zalihe u turizmu? Objasnite!
16. Objasnite postupak dimenzioniranja zaliha?

- Logistika turističke destinacije

17. Koje zahtjeve treba pomiriti prilikom dimenzioniranja zaliha i zbog čega?
18. Što je optimalna zaliha?
19. Što sačinjava makrologistički koncept turističke destinacije?
20. Što sačinjava mikrologistički koncept turističke destinacije?

## **Poglavlje 11**

# **«ZELENA LOGISTIKA» U TURISTIČKOJ DESTINACIJI BUDUĆNOSTI**

---

U ovom poglavlju obrađuje se:

- «Ekološki okvir» razvoja turističke destinacije
  - Turizam u prizmi zaštite okoliša
  - Logistički menadžment u konceptu održivoga razvoja destinacije
-



## 11. «ZELENA LOGISTIKA» U TURISTIČKOJ DESTINACIJI BUDUĆNOSTI

**S** poznaja o ugroženosti okoliša, kojoj i sami pridonosimo, kod većine stanovnika Zemlje definitivno je promijenila odnos prema svijetu. Čak i one države i poslovni sustavi čije razvojne koncepcije nemaju naglašenu ekološku komponentu, u budućnosti će biti prisiljene sve više o tome voditi računa, ako ne zbog sebe samih a onda zbog pritiska iz okruženja. Zelena logistika pridonosi zaštiti okoliša, pa je stoga potrebno sagledati: **ekološki okvir razvoja turističke destinacije, turizam i zaštitu okoliša te logistički menadžment u konceptu održivoga razvoja destinacije.**

### 11.1. «EKOLOŠKI OKVIR» RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE

Porast broja stanovnika na Zemlji, sve veći raskorak između bogatih i siromašnih, krčenje šuma da bi se sadile žitarice za prehranu gladnih ili uljana repica za proizvodnju energenata, smanjenje kakvoće pitke vode, topljenje ledenjaka, toplina ili hladnoća koja odstupa od uobičajenih vrijednosti za pojedina godišnja doba smatraju se pojavama koje ukazuju na sve veće promjene i razmjere zagađenja okoliša. Glavnim ekološkim problemima smatraju se:

- globalno zagrijavanje Zemljine atmosfere («efekt staklenika»);
- nestajanje ozonskog omotača i pojačanje ultraljubičastih zračenja;
- gubitak sposobnosti samopročišćavanja.<sup>139</sup>

Onečišćenje zahvaća zrak, tlo i vodu, dakle okolinu u cijelosti, a negativne posljedice manifestiraju se na: ljudskom zdravlju, biljnom i životinjskom svijetu, materijalima, kulturno-povijesnom blagu i smanjenju vidljivosti. U drugoj polovici 20. stoljeća počinje sazrijevati svijest o onečišćenju i devastaciji okoliša uslijed čovjekovih ponajprije gospodarstvenih aktivnosti. Iako pomalo «maglovita» i temeljena na parcijalnim istraživanjima, koja su uglavnom poticana ekološkim incidentima,

<sup>139</sup> Črnjar, M.: *Ekonomika i politika zaštite okoliša, Ekologija – Ekonomija – Menadžment – Politika*, Ekonomski fakultet, Rijeka i Glosa, Rijeka, 2002., str. 130.



- «Zelena logistika» u turističkoj destinaciji budućnosti

sazrijevanju mišljenja da okoliš treba zaštititi, a resurse planski i štedljivo koristiti.

Najveći zagađivači u svijetu – poslovni subjekti i države, često su nedosljedni u primjeni javno deklariranih stavova o zaštiti okoliša, zbog toga što je primjena mjera zaštite vezana uz troškove, koji smanjuju konkurentnost vlastitih proizvoda i nacionalnoga gospodarstva na svjetskom tržištu.

Presudan utjecaj na usklađivanje strategija zaštite okoliša i definiranje ekoloških mjera ostvarile su svjetske konferencije – od Prve svjetske konferencije o klimi u Ženevi 1979. godine do posljednje u Kopenhagenu održane u prosincu 2009. Analizu stanja okoliša uvijek prati rasprava država članica UN, sa ciljem da se postigne dogovor o dozvoljenim razinama zagađenja okoliša u narednom srednjoročnom razdoblju. Čak i onda kada se to ne dogodi svako okupljanje na najvišoj političkoj razini dodatno senzibilizira javnost, koja posredstvom mehanizama građanskoga djelovanja vrši pritisak na tijela vlasti u vlastitoj državi da povećaju standarde zaštite.

Istraživanja negativnih utjecaja na okoliš sve su brojnija, interdisciplinarni i sustavni pristup rezultiraju vjerodostojnim spoznajama, no između znanstvenika postoje prijepori o uzrocima i razmjerima zagađenja. Klimatske promjene mogu se definirati jedino kroz dulje vremensko razdoblje, a kako istraživanja klimatskih promjena traju nedovoljno dugo, postoje zagovornici početaka ledenog doba, zagovornici početaka zagrijavanja Zemlje, ali i zagovornici stavova da se ništa bitno ne događa jer su odstupanja u temperaturi i druge klimatske promjene uobičajeni jedino mi to nismo znali jer se time nismo kontinuirano i sustavno bavili.

Prema podacima o izvorima stakleničkih plinova ljudske aktivnosti «zaslužne» su tek za 0,1% utjecaja.

#### **Izvori stakleničkih plinova:**<sup>140</sup>

- ljudske aktivnosti 0,10%
- vulkani i raspad biomase 1,45%
- biološka aktivnost oceana 1,45%
- vodena para 97%

Tih 0,1% koji gotovo amnestiraju čovječanstvo od bilo kakve odgovornosti za zagađenje, uzrokuje emisiju vrlo štetnih plinova koju čine: ugljični dioksid 64%, metan 19%, dušikov oksid 6%, CFC-12 6% i halogeni

<sup>140</sup> Lay, V. i dr.: Kap preko ruba čaše, Hrvatski centar znanje za okoliš, Zagreb, 2008., str. 12; a prema UNEP i GRID, Arendal Publication, Vital Graphics, 2000.

- «Zelena logistika» u turističkoj destinaciji budućnosti

ugljkovodici 5%.<sup>141</sup> Ugljični dioksid kao glavni staklenični plin koji ima dugotrajan vijek trajanja u atmosferi, proizvodi se: spaljivanjem fosilnih goriva, spaljivanjem derivata fosilnih goriva i poljoprivredom (stočarstvo, spaljivanje i sječa šuma, uporaba umjetnih gnojiva...)<sup>142</sup> U njegovoj proizvodnji naglašena je uloga prometa, pa zbog toga svaka država i regija u svijetu sudjeluje u zagađenju okoliša, iako su razmjeri vrlo različiti. Očekivana razina zagrijavanja Zemljine površine izražava se u «svega» nekoliko stupnjeva, no očekuje se da će već i taj porast temperature rezultirati nestankom brojnih životinjskih i biljnih vrsta. Uslijedit će promjena ekološkog lica Zemlje na način na koji nitko ne može sa sigurnošću predvidjeti i upravo je neizvjesnost i neznanje o mogućoj Zemljinoj reakciji na porast temperature ono što poziva na oprez i brigu o zaštiti okoliša.

## 11.2. TURIZAM U PRIZMI ZAŠTITE OKOLIŠA

Razvoj turizma u posljednjim desetljećima, između ostalog, obilježava ekološka svijet koja ima odraz u dinamičnom razvoju ekoloških oblika turizma. **U turističkoj destinaciji odvijaju se brojne aktivnosti koje su neophodne za razvoj turizma. Mnoge među njima zagađuju i devastiraju okoliš, poput prometa ali i samog turizma.** Očuvanje i štedljivo korištenje resursa destinacije moguće je jedino ukoliko su turističke aktivnosti u destinaciji u suglasju s utvrđenim **konceptom održivoga razvoja.**

### 11.2.1. Promet u destinaciji kao zagađivač okoliša

**Odnos prometa i turizma bremenit je suprotnostima – turizam za razvoj treba očuvani okoliš; promet vrlo agresivno djeluje na okoliš, ali je istovremeno neophodan za razvoj turizma jer omogućava dostupnost destinacije, mobilnost turista na području destinacije, a na njemu se temelje brojni izuzetno značajni turistički proizvodi (kružna putovanja, izleti, razgledi i sl.).**

---

<sup>141</sup> Ibidem

<sup>142</sup> Ibidem

- «Zelena logistika» u turističkoj destinaciji budućnosti

«Glavni utjecaj prometa na okoliš vezan je uz emisiju stakleničkih plinova, lokalno onečišćenje zraka, buku i prometno zagušenje... iscrpljivanje neobnovljivih izvora energije (osobito fosilnih goriva).»<sup>143</sup> Osim navedenih utjecaja promet vibracijama i štetnim spojevima ugrožava povijesne spomenike, prometna infrastruktura degradira vizuru destinacije, podzemni slojevi pitke vode u blizini prometnica kontinuirano su izloženi opasnosti da kod prometnih nezgoda dođe do izlivanja kemikalija ili goriva. Turističke agencije kontinuirano pronalaze nova «netaknuta» područja prirode u koje dovode turiste i tako ugrožavaju vrlo osjetljivu ravnotežu ekosustava. Sve to u negativnom smislu kulminira kad dominantnu ulogu ima cestovni promet, posebice automobil – pokretač opće mobilnosti.

Znatan dio utjecaja prometa na okoliš iskazuje se na mikrorazini, u konačnici u turističkim destinacijama. Na destinacijskom menadžmentu, tijelima lokalne uprave i turističkim poduzećima je da sustavno, planski i dugoročno djeluju na zaštiti okoliša i razvoju turizma. Taj proces razvija se vrlo sporo zbog brojnih problema, a usitnjena lokalna uprava ne može zapošljavati stručnjake a kamo li organizirati službu koja bi sustavno istraživala zagađenje okoliša i pronalazila optimalno rješenje upravo za tu destinaciju.

Za destinacije čija se prometna dostupnost bazira na cestovnom prometu, stihijsko odvijanje prometa ogleda se u dominantnoj ulozi cestovnog prometa i u destinaciji. Rezultat toga je nezadovoljstvo posjetitelja zbog buke, ispušnih plinova, zakrčenosti i manjka parkirnih mjesta.

**U osnovi su prometni problemi turističkih destinacija identični prometnim problemima u naseljima i gradovima. Lakše su rješivi jer su posjetitelji manje skloni inzistirati na brzini i korištenju automobila u usporedbi sa stanovnicima koji žure radi posla i obavljanja svakodnevnih obveza. Uz nedostatak razvojnih vizija koje trebaju uvažavati specifičnosti destinacije, poseban problem predstavlja sezonalnost turističke potražnje koja dovodi u pitanje profitabilnost prometnih projekata.**

Manje turističke destinacije – naselja, za koje je karakteristična izrazita sezonalnost turističke potražnje, svakako bi trebala razvijati šetnice i pješačke zone, te na tim prostorima organizirati atraktivnu turističku ponudu. Moguće su različite kombinacije ekološkim oblicima prometa (bicikli i sredstva na električni pogon). Imperativ je upravljati cestovnim

<sup>143</sup> Črnjar, M. i Črnjar, K.: Menadžment održivoga razvoja, Ekonomija – Ekologija – Zaštita okoliša, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji i Glosa, Rijeka, 2009., str. 28.

- «Zelena logistika» u turističkoj destinaciji budućnosti

prometnim tokovima na način da se oni odvijaju dalje od pješačke zone, da se na tim udaljenim lokacijama organiziraju parkirališta, te eventualno kombinirano korištenje sa nekim oblicima javnog prometa putnika.

Ovakav prometni model zadovoljio bi potrebe posjetitelja<sup>144</sup>, omogućio učinkovit promet i s motrišta ostalih korisnika u destinaciji, smanjilo bi se zagađenje i devastacija, što u konačnici rezultira kvalitetnijim proizvodom destinacije.

Izvan dugoročnog promišljanja prometa u destinaciji ne smije ostati odvijanje teretnih tokova, koji se u pravilu zbog prirode snabdijevanja odvijaju cestovnim prometom. Ta činjenica vrši dodatni pritisak na kapacitet okoliša. Osim verificiranih mjera u oblasti prometa kojima se potiču ekološki oblici prometa, logističkom organizacijom tokova na području destinacije može se bitno utjecati na zaštitu okoliša.

### 11.2.2. Turizam kao zagađivač okoliša

Turizam ne pripada djelatnostima koje izrazito agresivno zagađuju i uništavaju okoliš. No, masovni turizam, obilježen boravkom velikog broja ljudi na ograničenom području destinacije, u potrazi za stalno novim atraktivnostima po čitavoj Zemljinoj kugli, itekako ugrožava okoliš. Obilježja turizma koja poprimaju negativan predznak jesu:<sup>145</sup>

- ekspanzivna – odnose se na zapremanje velikih prostora od strane turističkih objekata;
- agresivna – preveliki broj posjetitelja u malom području;
- destruktivna – svojim djelovanjem turistička ponuda poticana potražnjom potpuno mijenja izgled prostora.

Negativan utjecaj turizma na okoliš ogleda se između ostalog u: vizualnoj degradaciji prostora, onečišćavanju voda i tla, proizvodnji povećanih količina otpada, uništavanje ekosustava u zaštićenim područjima, ugrožavanje kulturnih i povijesnih spomenika, te svekolikom zagađenju kao posljedica povećanih razmjera prometa u destinaciji. Ovi se utjecaji mogu okarakterizirati kao **fizički utjecaji na okoliš**. Osim fizičkih prepoznaju se sociokulturni i ekonomski utjecaji koji uz pozitivnu imaju i negativnu dimenziju,<sup>146</sup> a koja djelomično zadire i u devastaciju okoliša.

<sup>144</sup> Dodatno pješačenje uz upoznavanje destinacije predstavlja i rekreaciju koja je prihvatljiva čak i onim turistima koji inače nisu skloni povećanoj aktivnosti.

<sup>145</sup> Prema Črnjar, M. i Črnjar, K.: op.cit., str. 40.

<sup>146</sup> Opširnije Črnjar, M.: op.cit., str. 319-320.

- «Zelena logistika» u turističkoj destinaciji budućnosti

**Turistička potražnja.** Boravak većega broja ljudi na ograničenom prostoru uvijek znači pritisak na okoliš. U turizmu izvori pritiska nalaze se i na strani potražnje i na strani ponude. Opći trendovi usmjereni ka zdravoj hrani i aktivnom načinu života komplementarni su s ekološkim turizmom. Mnogi turisti su još uvijek neskloni odricati se automobila, ne prepoznaju poguban utjecaj na biološku ravnotežu uslijed konzumacije nekih jela u kojima se koriste zaštićeni sastojci ili su skloni bez mnogo razmišljanja boraviti u nekim ekološki vrlo osjetljivim područjima iako svojom prisutnošću uznemiruju životinje ili uništavaju biljke.

**Turistička ponuda.** U nastojanju da zadovolje i najneobičnije oblike turističke potražnje, organizatori turističke ponude ne prezaju pred potpunom izmjenom krajobraza ne bi li izgradili dostatne smještajne i ostale kapacitete, skloni su do krajnosti podilaziti u organizaciji (ili neorganizaciji) prometa u destinaciji kako ne bi «dekomodirali» turiste, a njihovoj mašti o smišljanju najrazličitijih oblika ponude nema kraja bez obzira na uništavanje biljnog i životinjskog svijeta.

Turističkom potražnjom i ponudom potrebno je upravljati, održavati je unutar određenih društveno i ekološki prihvatljivih okvira, kako bi se zadovoljilo načelo održivosti.

### 11.2.3. Održivi razvoj turizma

Da bi se kvantificirali razmjeri utjecaja turizma na okoliš pristupilo se izračunu **prihvatnoga kapaciteta destinacije**, po pojedinim elementima među koje se ubrajaju i neki prirodni resursi. Proces izračuna kapaciteta vrlo je složen, a prethodi mu definiranje utjecajnih čimbenika, koji su vrlo brojni, a njihovi utjecaji međuovisni, kompleksni i ponekad suprotstavljeni.<sup>147</sup> Prihvatni kapacitet destinacije određuje se na razini najmanjega kapaciteta nekog elementa destinacije. On predstavlja pretpostavku za odabir razvojnoga scenarija destinacije, koji se može kretati u rasponu od izostajanja svakoga razvoja turizma pa do stihijskoga razvoja bez ikakvih ograničenja.<sup>148</sup> Odabir razvojnoga scenarija ovisit će o zemljopisno-biološkim značajkama, alternativama razvoju turizma te o ekološkoj svijesti lokalne uprave i stanovništva.

<sup>147</sup> Opširnije Smolčić Jurdana, D.: Utvrđivanje prihvatnog potencijala turističke destinacije – aspekti i problemi, Zbornik radova «Održivi razvoj turizma», Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 125.

<sup>148</sup> Ibidem, str. 138.

- «Zelena logistika» u turističkoj destinaciji budućnosti

Odabrani razvojni scenarij turizma treba biti podloga za upravljanje turističkom destinacijom, kao dio šireg upravljanja obalnim (ili nekim drugim) područjem, kojemu je cilj uspostaviti harmoničan hijerarhijski ili komplementarni odnos između gospodarstvenih i ostalih djelatnosti na ograničenom području.

### **Put prema zaštiti okoliša vodi preko koncepta održivoga razvoja.**

Iako se stručnjaci, znanstvenici i obični ljudi barem na načelnoj razini slažu prethodnom tvrdnjom, kada se postavlja pitanje o sadržaju pojma «održivi razvoj» nastaju dileme. Iako je opće prihvaćeno da je to razvoj koji ne dovodi u pitanje očuvanje resursa na kojima taj isti razvoj počiva, dakle ostavljanje dovoljnog prostora prirodnim procesima da resurse obnavljaju kako bi se određenom umjerenom dinamikom mogli trošiti, problem nastaje kada treba odrediti dinamiku trošenja resursa, odnosno granicu trošenja koja još uvijek jamči obnovljivost.

Tada se bjelodano pokazuje da postoje dvije suprotstavljene strane: jedna koja pod svaku cijenu teži zaštiti okoliša (pod cijenu izostanka bilo kakve proizvodnje) i druga koja primarno teži profitu i smatra da o zaštiti okoliša treba brinuti netko drugi ili nitko jer problem zapravo uopće nema velike razmjere.<sup>149</sup>

Iz toga proizlazi da ne samo male države, već i turističke destinacije ne mogu učiniti mnogo jer zaštita okoliša je svjetski problem koji se ne može parcijalno rješavati. No, ono što destinacija treba učiniti, je sve ono ostalo što se nje same tiče, a pridonosi zaštiti okoliša na geografskom teritoriju koji njoj pripada.

Koncept održivoga razvoja iako prilično neprecizno definiran, nema alternative i svakako znači:<sup>150</sup>

- socijalni napredak koji priznaje potrebe svakoga pojedinca,
- učinkovitu zaštitu okoliša,
- razborito korištenje prirodnih resursa,
- održavanje visoke i stabilne razine ekonomskoga rasta i zaposlenja.

Svjesni sve većega stupnja senzibilizacije društvene svijesti poslovni sustavi s dugoročnim razvojnim koncepcijama, teže harmonizaciji veličine profita i održivoga razvoja, te nerijetko svoj doprinos takvom razvoju koriste kao temeljni argument u marketinškim kampanjama.

<sup>149</sup> Takav pristup je do krajnjih granica eskalirao na globalnoj razini i najbolje je uočljiv prilikom Svjetskih kongresa o zaštiti okoliša kao što je bio onaj u Kopenhagenu, u prosincu, 2009. godine.

<sup>150</sup> Waters, D.: *Global Logistics, New Directions in Supply Chain Management*, Fifth Edition, The Chartered Institute of Logistics and Transport, London and Philadelphia, 2007., str. 239.

- «Zelena logistika» u turističkoj destinaciji budućnosti

Na sličan način razmišljaju i djeluju brojne turističke destinacije, posebice one s razvijenijim destinacijskim menadžmentom, koje se nastoje razvijati i promovirati kao ekološke destinacije.

Ono što posebno ulijeva optimizam je spoznaja da turističko tržište, zbog narasle svijesti o potrebi zaštite okoliša, vrlo dobro prihvaća sve oblike ekološkog turizma i ponude koja potiče na neposredan kontakt s prirodom, zdrav način života i konzumiranje proizvoda dobivenih tradicionalnim metodama uzgoja i pripravljanja.

### **11.3. LOGISTIČKI MENADŽMENT U KONCEPTU ODRŽIVOGA RAZVOJA DESTINACIJE**

Održivi razvoj turizma u destinaciji nije moguć bez razvojne strategije i menadžmenta koji pomno planira i prati sve aktivnosti na ostvarenju postavljenih razvojnih ciljeva. Zadatak je destinacijskog menadžmenta osmisлити viziju razvoja destinacije i njenog ekološkog turističkog proizvoda, a na lokalnoj upravi je da u djelokrugu svojih aktivnosti stvori pretpostavke za ostvarenje tog cilja. Usklađujući sve tokove na određenom području – u ovom slučaju turističke destinacije, logistički menadžment dopunjuje i povezuje funkcije destinacijskog menadžmenta i lokalne uprave, te ostvaruje temeljni cilj destinacije – zadovoljstvo turista ekološkim licem destinacije i odgovarajućim turističkim proizvodima.

#### **11.3.1. Lokalna uprava u zaštiti okoliša posredstvom logistike**

Koncepcija turističke destinacije koja će se temeljiti na konceptu održivoga razvoja turizma, a uz primjenu logistike zajednički je zadatak destinacijskog menadžmenta i lokalne uprave. U domeni logistike lokalna uprava može i treba **odabirom lokacija** turističkih zona, skladišnih objekata, turističkih atraktivnosti, prometnica, garaža i parkirališta, trgovačkih centara, poslovnih zona, stambenih četvrti i ostalih objekata utjecati na učestalost, obim i pravce logističkih tokova.

Jedan dio lokacija od ranije je određen i na to lokalna uprava ne može utjecati. To se odnosi na povijesne i kulturne spomenike, starije ugostiteljske objekte, turističke atrakcije poput plaža, šetnica, parkova, zaštićenih područja prirode, i sl. Lokalna uprava, međutim, može utjecati na odabir lokacije novih objekata, prometnu infrastrukturu i posebice skladišno-distribucijskog centra koji predstavlja žarište tokova

- «Zelena logistika» u turističkoj destinaciji budućnosti

snabdijevanja destinacije. Racionalnim odabirom lokacije spomenutih objekata lokalna uprava bitno će pridonijeti smanjenju udaljenosti, interferenciji, broju i zastojsima dostavnih vozila – nositelja logističkih tokova na području destinacije, a upravo se na tim načelima zasniva **zelena logistika**.

Osim navedenoga lokalna uprava će takvim pristupom utjecati na racionalnije korištenje kapaciteta, a kako je to temeljni modalitet logistike usluga, značajno će utjecati na ostvarenje logističkih ciljeva.

Zelena logistika obuhvaća i optimalizaciju tokova otpada i energije. Lokalna uprava treba stvoriti uvjete za kvalitetno zbrinjavanje otpada. To podrazumijeva:

- proizvodnju što manjih količina otpada (povratna ambalaža, smanjenje plastičnih pakiranja posebice za velike korisnike – hotele, restorane i sl.),
- odvajanje pojedinih vrsta otpada,
- recikliranje pojedinih vrsta otpada u blizini destinacije,
- otpremu ostalih vrsta otpada do udaljenijih reciklažnih mjesta ili mjesta za odlaganje,
- raspored lokacija u podsustavu zbrinjavanja otpada koji minimizira broj vožnji specijalnih vozila i korištenje prometne infrastrukture.

Konceptom zbrinjavanja otpada trebaju biti obuhvaćena:

- sva poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu,
- domaćinstva,
- ostali poslovni subjekti u destinaciji,
- objekti javne namjene i ustanove,
- turisti.

Racionalna potrošnja energije sve više postaje determinantom kvalitetnoga i konkurentnoga proizvoda. Proizvodnja energije od naftnih derivata znatno pridonosi zagađenju okoliša, zalihe sirove nafte se iscrpljuju, a potrebe za energijom neprekidno rastu. U destinaciji se od lokalne uprave očekuje:

- Štedljivo korištenje energije (poticanjem gradnje energetski štedljivih objekata, racionalno korištenje energije i sl.).
- Poticanje alternativnih izvora energije (posebice u umjerenom klimatskom pojasu – energije sunca, vjetra i sl.).

Uštedama u trošenju energije manje se devastira okoliš, ali se i smanjuju troškovi proizvodnje turističkoga proizvoda.



- «Zelena logistika» u turističkoj destinaciji budućnosti

### 11.3.2. Destinacijski menadžment u zaštiti okoliša posredstvom logistike

Funkcije destinacijskog menadžmenta stvaraju pretpostavke za razvoj destinacijskoga proizvoda u granicama raspoloživih prirodnih potencijala u skladu sa socioekonomskim ciljevima države a unutar granica održivoga razvoja.<sup>151</sup> One prvenstveno povezuju sve sudionike u stvaranju turističke ponude destinacije i njenom oblikovanju u jedinstveni turistički proizvod, kojeg će ciljana grupa korisnika na tržištu lako prepoznati.

Njegova uloga u održivom razvoju turizma ogleda se u:

- poticanju ekoloških oblika turizma i oblikovanju odgovarajuće ponude,
- stvaranju okvira za «ekološko» postupanje poslovnih sustava koji partecipiraju u turističkoj ponudi.

Od turističkih poduzeća se očekuje da u granicama svoga poslovanja teže zaštiti okoliša, jer je to cilj destinacijskoga menadžmenta na putu oblikovanja ekološke turističke destinacije i kvalitetnijega pozicioniranja na turističkom tržištu. Primjenjujući ekološke principe u svom poslovanju, turistička poduzeća stječu i argumente koje mogu koristiti prilikom promocije svojih proizvoda, a koje veliki dio turističkoga tržišta prepoznaje i preferira. U takvim poslovnim odlukama trebaju se rukovoditi razvojnom politikom destinacije i stimulativnim mjerama njenih nositelja.

Na koji način turistička poduzeća mogu sudjelovati u konceptu održivoga razvoja? Svakako je potrebno **prihvaćati i sudjelovati u svim inicijativama destinacijskoga menadžmenta i lokalne uprave** koje vode ka tom cilju – prihvatiti model makrologističke organizacije snabdijevanja destinacije, jer on racionalizira robne tokove, a time i nepovoljne učinka uzrokovane prometom po okoliš, čak i pod uvjetom nepovoljnijih financijskih inputa u vlastitom poslovanju. To se odnosi i na prihvaćanje modela logistike otpada, koji je uspostavljen, a koji turističkom poduzeću također može uzrokovati organizacijske poteškoće i dodatne troškove.

**Povećani troškovi poslovanja nastali uslijed prihvaćanja viših ekoloških standarda trebali bi se isplatiti u budućnosti kroz povećani turistički promet i višu cijenu koje ekološki turistički proizvodi na tržištu mogu ostvariti.**

<sup>151</sup> Opširnije Magaš, D.: Destinacijski menadžment – Modeli i tehnike, op.cit.

- «Zelena logistika» u turističkoj destinaciji budućnosti

Poseban segment u logistici turističkih poduzeća je **logistika povrata**. S jedne strane treba joj posvetiti posebnu pozornost jer se njenom dosljednom primjenom rješava dio nezadovoljstva i reklamacija korisnika turističkih usluga, no također je potrebno poduzeti sve što je moguće kako bi se svela na razumnu mjeru. Logistika povrata, naime, angažira zaposlenike i njihovo radno vrijeme, uzrokuje trošenje vremena brojnih sudionika u logističkom procesu, povećava troškove, angažira prometna sredstva, skladišne kapacitete i prekrcajne uređaje, povećava tokove prometa te dodatno ugrožava okoliš. Smanjenju logistike povrata i učinkovitoj organizaciji logističkih tokova u tom podsustavu pridonose logistički organizirana poduzeća u destinaciji.

### **11.3.3. Logistički menadžment u konceptu održivoga razvoja – upravljanje kapacitetima**

Funkcije destinacijskoga menadžmenta, međutim, prvenstveno dovode u vezu elemente i aktore dijela strukture i turističke ponude, te definiraju optimalizacijske modele samo jednoga dijela strukture i procesa destinacije. Cjeloviti sustavni pristup optimalizaciji nalaže obuhvat i ostalih elemenata i procesa koji nisu neposredno dijelom turističke ponude. Destinacijski menadžment, dakle, nije dovoljan.

S druge strane tijela lokalne uprave u ulozi nositelja razvojne politike destinacije organizacijom definiraju lokacije, raspored, udaljenosti, komunalnu i prometnu infarstrukturu, ali ona to čine u interesu svih – lokalnog stanovništva, turista, poduzeća, javnih funkcija i ostalih djelatnosti.

Logistički koncept turističke destinacije obuhvaća optimalizaciju svih tokova na području, u prostornom ili vremenskom smislu, na razini uspostavljanja strukture i upravljanja tokovima, kako bi svi korisnici bili zadovoljni, a načelo održivosti zadovoljeno. Logistički menadžment nameće se kao ona aktivnost koja povezuje optimalnu strukturu i procese, turizam i životne aktivnosti, politiku i stvarne želje ljudi, na stvaranju kvalitetnog proizvoda, po modelu održivoga razvoja destinacije.

Koncept održivosti razvoja temelji se na prihvatnom kapacitetu (potencijalu) elemenata, koji se može kvantitativno iskazati. Primjerice, za turističku destinaciju moguće je izračunati koliki broj: kupača na plaži, šetača na šetnicama, posjetitelja nekog povijesnog lokaliteta, automobila i turističkih autobusa na parkiralištu, gostiju u hotelima i restoranima, posjetitelja u kaficima, kupaca u trgovinama, plovila u sportskoj lučici i sl.

- «Zelena logistika» u turističkoj destinaciji budućnosti

može boraviti na tim lokalitetima a da se ne devastiraju trajno, već da se sačuva sposobnost samoobnavljanja.

### Grafički prikaz 30: Logistički menadžment i zaštita okoliša



Izvor: Istraživanje autorice

Veličine kapaciteta pojedinih elemenata ovise o nizu elemenata od prirodnih uvjeta, zatečene veličine i lokacije, raspoloživih sredstava i slično, te su najčešće obilježene disproporcijom. U kontekstu zaštite okoliša, primjenom modela održivoga razvoja, zadatak je logističkoga menadžmenta upravljanje kapacitetima, koji u destinaciji nikada nisu i ne mogu biti usklađeni. Usklađivanju treba težiti, ali do određene mjere koja je racionalna i realno ostvariva, tim više što je i većina proizvoda u destinaciji, počevši od turističkoga proizvoda, najčešće miks usluga i materijalnih proizvoda, koje obilježava «drugačija» logika proizvodnje i plasmana. Cilj upravljanja kapacitetima trebao bi svakako biti što veći stupanj punjenja kapaciteta, uz korištenje aktivnosti koje će težiti prethodnom cilju, a neće znatno umanjiti kvalitetu turističkoga proizvoda.

Te aktivnosti jesu: upravljanje vremenom čekanja na uslugu na način da ono bude u granicama prihvatljivosti, upravljanje ljudskim potencijalima radi proizvodnje optimalnoga broja usluga (broj radnih mjesta, broj zaposlenika, stručno usavršavanje zaposlenika...), upravljanje isporukom usluga (odvojeni prihvati grupa i individualnih posjetitelja, prihvat

- «Zelena logistika» u turističkoj destinaciji budućnosti

posjetitelja s prethodno kupljenim ulaznicama odvojeno od posjetitelja koji upravo kupuju i sl.)

Optimalno iskorištenje kapaciteta zahvaljujući aktivnostima logističkoga menadžmenta omogućit će da se zadovolji potražnja uvažavanjem koncepta održivoga razvoja, na zadovoljstvo korisnika i ostalih sudionika prisutnih u turističkoj destinaciji budućnosti.

- «Zelena logistika» u turističkoj destinaciji budućnosti

## PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA (11)

---

1. Elaborirajte ulogu zaštite okoliša u oblikovanju i razvoju turističke destinacije!
2. Koje su najveće ekološke prijetnje razvoju turizma i destinacije?
3. Da li i u kojoj mjeri turizam ugrožava okoliš, i kako je to moguće riješiti?
4. Koja je pozicija prometa u turističkoj destinaciji s obzirom na zagađenje i devastaciju okoliša? Objasnite!
5. Koji je osnovni razlog neisplativosti prometnih projekata koji su naseljima usporedivim po veličini s destinacijom isplativi? Objasnite!
6. Što je prihvatni kapacitet destinacije i o čemu ovisi?
7. Zbog čega je potrebno utvrditi prihvatni kapacitet turističke destinacije?
8. Što je koncept održivoga razvoja?
9. Elaborirajte prednosti i nedostatke koncepta održivoga razvoja destinacije!
10. Kakvu ulogu treba imati logistički menadžment u ekološkom razvoju turističke destinacije?
11. Što je zelena logistika?
12. Kojim logističkim mjerama lokalna uprava može stvoriti uvjete za održivi razvoj destinacije?
13. Kojim logističkim mjerama destinacijski menadžment može poticati održivi razvoj destinacije?
14. Na koji način treba tretirati logistiku povrata?
15. Kakav međuodnos postoji između logističkoga menadžmenta i održivoga razvoja u kontekstu upravljanja kapacitetima? Objasnite!

**LITERATURA****KNJIGE**

---

1. Allen, J. i dr.: Festival and Special Event Management, Wiley, Milton, 2002.
2. Bloomberg, D.J., LeMay, S. i Hanna J.B.: Logistika, prijevod, Mate i Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006.
3. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
4. Christopher, M.: Logistics and Supply Chain Management, Strategies for Reducing Cost and Improving Service, Second Edition, Prentice Hall, London, 1998.
5. Črnjar, M. i Črnjar, K.: Menadžment održivoga razvoja, Ekonomija – Ekologija – Zaštita okoliša, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji i Glosa, Rijeka, 2009.
6. Črnjar, M.: Ekonomika i politika zaštite okoliša, Ekologija – Ekonomija – Menadžment – Politika, Ekonomski fakultet, Rijeka i Glosa, Rijeka, 2003.
7. Evans, N. i dr.: Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2003.
8. Ferišak, V.: Organizacija materijalnoga poslovanja, Informator, Zagreb, 1995.
9. Ferišak, V. i Stihović, L.: Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989.
10. Ferišak, V. i dr.: Poslovna logistika, Informator, Zagreb, 1983.
11. Gattorna, J., Day, A. i Hargreaves, J.: Effective Logistics Management, Logistics Information Management, MCB University Press, Bradford, Vol. 4, No. 2, 1991.
12. Gourdin, K.N.: Global Logistics Management, a Competitive Advantage for the 21st Century, Second Edition, Blackwell Publishing, Cornwall, 2006.

13. Howell, D.: E-Business in a Week, Second Edition, Chartered Management Institute, London, 2007.
14. Jolić, N.: Logistika i ITS, FPZ, Zagreb, 2006.
15. Lay, V. i dr.: Kap preko ruba čaše, Hrvatski centar znanje za okoliš, Zagreb, 2008.
16. Magaš, D.: Destinacijski menadžment – Modeli i tehnike, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2008.
17. Magaš, D.: Management turističke organizacije i destinacije, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija i Adamić, Rijeka, 2003.
18. Mrnjavac, E.: Promet u turizmu, 2. izdanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006.
19. Mrnjavac, E.: Promet u turizmu, 1. izdanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
20. Peters, T. i Waterman, R.H. ml.: U potrazi za izvrsnošću, lekcije iz najbolje vođenih kompanija Amerike, Profil, Zagreb, 2008.
21. Požar, D.: Gospodarjenje v poslovni logistiki, EPOK, Maribor, 1976.
22. Pupavac, D. i Zelenika, R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.
23. Schrader, A.: Netzeffekte in Transport und Tourismus, Disertation, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2000.
24. Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, 2. izdanje, Ekonomski fakultet, Osijek, 2008.
25. Segetlija, Zdenko: Uvod u poslovnu logistiku, 1. izdanje, Ekonomski fakultet, Osijek, 2002.
26. Segetlija, Zdenko i Lamza–Maronić, Maja: Distribucija, logistika, informatika, Ekonomski fakultet, Osijek, 2000.
27. Sikavica, P. i Novak, M.: Poslovna organizacija, 3. izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
28. Silvers, R.J.: Professional Events Coordination, Wiley, Hoboken, 2004.
29. Stipanović, C.: Konceptcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006.

## LITERATURA

30. Stock, J.R., i Lambert, D.M.: *Strategic Logistics Management*, Fourth Edition, McGraw – Hill Irwin, Singapore, New York, 2001.
31. Srića, V.: *Upravljanje kreativnošću*, Školska knjiga, Zagreb, 1994.
32. Srića, V.: *Principi modernog menadžmenta*, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.
33. Šamanović, J.: *Prodaja, distribucija, logistika – Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet, Split, 2009.
34. Šamanović, J., *Logistički i distribucijski sustavi*, Ekonomski fakultet, Split, 1999.
35. Van Der Wagen, L.: *Event Management*, Pearson, Sydney, 2001.
36. Vujić, V.: *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004.
37. Vukonić, B. i Čavlek, N.: *Rječnik turizma*, Masmmedia, Zagreb, 2001.
38. Waters, D.: *Global Logistics, New Directions in Supply Chain Management*, Fifth Edition, The Chartered Institute of Logistics and Transport, London and Philadelphia, 2007.
39. Waters, D.: *Logistics, An Introduction to Supply Chain Management*, Palgrave Macmilian, New York, 2003.
40. Zelenika, R. i Pupavac, D.: *Menadžment logističkih sustava*, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2008.
41. Zelenika, R. i Pavlič-Skender, H.: *Upravljanje logističkim mrežama*, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2007.
42. Zelenika, R.: *Logistički sustavi*, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2005.
43. Zekić, Z.: *Logistički menadžment*, Glosa, Rijeka, 2000.
44. Žaja, M.: *Poslovni sustav*, Školska knjiga, Zagreb, 1993.
45. Žaja, M.: *Ekonomika proizvodnje*, Školska knjiga, Zagreb, 1991.
46. *Study on the Location of Logistic Nodes*, ISTIEE, Trst, 1998.
47. ...: *Suvremena poslovna logistika*, 2. znanstveni kolokvij «Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu», Ekonomski fakultet, Osijek, 2002., knjiga 1.
48. ...: *Suvremena poslovna logistika*, 2. znanstveni kolokvij «Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu», Ekonomski fakultet, Osijek, 2002., knjiga 2.



49. ...: Suvremena logistika i distribucija u uvjetima globalizacije, 4. znanstveni kolokvij, Ekonomski fakultet, Osijek, 2004.

## **ZNANSTVENI ČLANCI I IZLAGANJA NA SKUPOVIMA**

---

1. Dunković, D.: Moderni kolaboracijski odnosi – Informatizacija dobavnoga lanca, «Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu», 2. znanstveni kolokvij, Ekonomski fakultet, Osijek, 2002.
2. Galičić, V. i Pilepić, Lj.: The Role of Logistics Information System in the Business – Decision Process, Tourism and Hospitality Management, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Alexandreion Technological Education Institution of Thessaloniki, Opatija, Wien, Thessaloniki, Vol. 13, No. 3, 2007.
3. Ivanović, Z. i Baldigara, T.: Logistics Processes in Tourism Destination, Tourism and Hospitality Management, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Alexandreion Technological Education Institution of Thessaloniki, Opatija, Wien, Thessaloniki, Vol. 13, No. 3, 2007.
4. Mrnjavac, E.: Logistics and Logistics Processes in Tourism Destination, Tourism and Hospitality Management, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Alexandreion Technological Education Institution of Thessaloniki, Opatija, Wien, Thessaloniki, Vol. 13, No. 3, 2007.
5. Mrnjavac, E.: Logistics as a Part of Event Tourism, 3rd Tourism Industry and Education Symposium, Jyvaskyla Polytechnic School of Tourism and Services Management, Jyvaskyla, 2005.
6. Mrnjavac, E.: Logistics of Tourist Destination, «Promet – Traffic – Trafico», Fakultet prometnih znanosti, Portorož, Trieste, Zagreb, Vol. 14, No. 2, 2002.
7. Mrnjavac, E., Pavia, N. i Kovačić, N.: Implementation of Logistics processes in Tourism, Proceedings Conference on Logistics and Sustainable Transport, Celje, 2009.
8. Mrnjavac, E., Maršanić, R., Stipanović, C.: Promet u mirovanju – element sustava logistike turističke destinacije, međunarodno savjetovanje «Logistika u Prometu», FPZ, Rovinj, 2008.

9. Požar, D.: Logistički pristup rješavanju suvremenih prometnih problema, Zbornik radova «Promet i održivi razvitak», HZDP, Zagreb, I dio, 2000.
10. Smolčić Jurdana, D.: Utvrđivanje privatnog potencijala turističke destinacije – aspekti i problemi, Zbornik radova «Održivi razvoj turizma», Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.
11. Veronneau, S. i Roy, J.: Global Service Supply Chains: An Empirical Study of Current Practices and Challenges of a Cruise Line Corporation, *Tourism Management*, No. 30, 2009.  
[www.elsevier.com/locate/tourman](http://www.elsevier.com/locate/tourman)
12. Vršić, E.: Logističke metode određivanja gravitacijskih lučkih zona, *Naše more*, Dubrovnik, 46 (1-2), 1999.
13. ...WIFI Internacionalni logistički forum, *Lider – poslovni tjednik*, 18. svibnja 2007.
14. Zelenika, R., Jakomin, L. i Lipičnik, M.: Prometne i logističke znanosti u kaleidoskopu kompatibilnosti i komplementarnosti, *Naše more*, Dubrovnik, 1-2, 1998.
15. Zelenika, R. i Pupovac, D.: Suvremeno promišljanje temeljnih fenomena logističkog sustava, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, god. 18, sv. 2, Rijeka, 2000.



## SAŽETAK

U vremenima dinamičnog razvoja u kojima težnja za što većim profitom jest dominantno mjerilo uspješnosti, ljudi se suočavaju sa spoznajom da su osim tog moguća i potrebna druga mjerila i ciljevi koji ne dovode u pitanje gospodarstveni i društveni razvoj. U tom kontekstu treba sagledavati širenje logistike iz vojne doktrine u gospodarstvo, koje je uslijedilo sredinom prošloga stoljeća, kada dolazi do zasićenja razvijenih tržišta proizvodima široke potrošnje. Proizvođači odabiru marketinšku strategiju jeftinijih proizvoda, a modalitet kojim žele postići takav poslovni cilj je smanjenje troškova proizvodnje planskim i štedljivim korištenjem resursa. Stoga se **logistika u primarnoj razvojnoj fazi u gospodarstvu bavi optimalizacijom tokova dobara (materijala, sirovina i poluproizvoda), informacija i energije kako bi se proizveo proizvod uz najmanje troškove.** Početni uspjesi pogodovali su ekspanziji logistike. Uslijedio je vrlo dinamičan razvoj koji se odvijao u nekoliko međusobno vrlo različitih razvojnih pravaca.

**Ciljevi logistike.** Raslojavanje i segmentacija tržišta vrlo brzo pokazuju da niska cijena, iako važan, nije jedini kriterij prilikom odabira proizvoda, pa logistika počinje uzimati u obzir i druge elemente proizvoda, koji trebaju rezultirati korektnim i dugoročnim odnosom partnerstva i povjerenja između proizvođača i potrošača. Primarni cilj logistike dopunjava se dodatnim a to je zadovoljstvo potrošača proizvodom, a s jačanjem svijesti o potrebi zaštite okoliša, i to sve više postaje sastavnicom logističkih ciljeva.

**Logistički tokovi.** Pozitivni učinci u optimalizaciji tokova dobara, informacija i energije, rezultirali su optimalizacijom i nekih drugih tokova. Proces obuhvaćanja sve većeg broja vrlo različitih predmeta prijenosa odvijao se postepeno kroz više desetaka godina. Danas, se logističkim tokovima koji su predmet optimalizacije uz prethodno spomenute smatraju još i tokovi: ljudi, znanja, kapitala, otpada i vode. Uspješna primjena logističkih principa na brojne i vrlo različite tokove rezultirala je još jednim izuzetno značajnim dosegom logistike a to je širenje izvan gospodarstva.

**Sektorska logistika.** Osim u primarnom, sekundarnom i tercijarnom sektoru koji čine djelatnosti proizvodnje materijalnih i nematerijalnih proizvoda, logistika se sve više primjenjuje u kvartarnom i kvintarnom

sektoru – negospodarstvenim društvenim djelatnostima. Pokazalo se da primjena logistike omogućava znatne uštede u troškovima, bolju organizaciju procesa i povećanje kvalitete.

**Prostorni obuhvat logistike.** Optimalizacija tokova kao temeljno sredstvo kojim logistika ostvaruje svoje ciljeve, funkcijski se veže za poduzeće kao osnovnu proizvodnu jedinicu, ali i za prostore, u geografskom smislu, čija je veličina determinirana organizacijom gospodarstvenih aktivnosti i pripadajućih tokova. U oba segmenta logistika se razvijala težeći uz što manje troškove ostvariti razvojne ciljeve, uvijek pod utjecajem gospodarstvenih i društvenih kretanja. U prostornom smislu logistika je napredovala od makrologistike, preko megalogistike do globalne logistike. Najnoviji znanstveni dosezi u tom području istraživanja nastoje naći odgovore na pitanje kako optimalno organizirati logističke tokove u gospodarstvu koje ima obilježje globalnog sustava.

**Poslovna logistika** je logistika primijenjena na poduzeće. U početku se logistička načela apliciraju na nabavnu, proizvodnu i prodajnu funkciju koje čine okosnicu proizvodnje, pa se čak nazivaju logističkim funkcijama za razliku od ostalih poslovnih funkcija koje se nazivaju nelogističkim. Ubrzo se uočavaju prepreke u organizaciji logističkih tokova u povezivanju logističkih funkcija. Uslijedila je «ugradnja» logističkih načela u cjelokupnu organizacijsku strukturu poduzeća. Tradicionalna organizacijska struktura poprima oblik procesne organizacije, koju karakterizira podređivanje krutih struktura organizaciji osnovnoga poslovnog procesa radi neprekinutog i učinkovitog odvijanja. Dolazi do velikih promjena u upravljanju i rukovođenju, a organizacijom i tijekom procesa upravlja pojedinac – vlasnik (voditelj) procesa. Osim unutar poduzeća on pokazuje tendenciju upravljati procesom i izvan poduzeća. Tako je začel koncept upravljanja opskrbnim lancem.

**Upravljanje opskrbnim lancem** je logistički koncept optimalizacije poslovnoga procesa u poduzeću, uključujući i poslovni proces dobavljača i posrednika do kupca koji organizacijski prethode odnosno nastavljaju se na centralni poslovni proces. Logističkim procesom upravlja vlasnik procesa – logistički menadžer. Da bi menadžment dobavljača i posrednika u prodaju pristali na podređivanje organizacije svog poslovnog procesa organizaciji glavnoga poslovnog procesa, nužno je da u tome pronađu poslovni interes – dugoročan partnerski odnos, pristup novom tržištu, povećanje obima poslovanja, vezani posao, veći prihod i slično. Upravljanje opskrbnim lancem koje u jedinstveni sustav optimalizacije poslovnih procesa povezuje različita poduzeća često prerasta u **logističku mrežu**.

**Logistika u turizmu** javlja se u sekundarnoj razvojnoj fazi, koja je obilježena ekspanzijom logističkih načela u oblast proizvodnje nematerijalnih proizvoda – usluga. Ona **predstavlja prostorno-vremensku transformaciju materijala, ljudi, informacija, energije, znanja, kapitala, otpada (i vode) s ciljem da se uz minimalne troškove proizvede kvalitetna turistička usluga kojom će korisnik biti zadovoljan**. U osnovi sustav turizma sačinjavaju djelatnosti – podsustavi: ugostiteljstva, posredništva (agencije), prometa, turističkih atrakcija te organizacije i upravljanja destinacijom.

**Ugostiteljski logistički podsustav** obuhvaća prvenstveno optimalizaciju tokova dobra i informacija, a također i kapitala, znanja i ljudi – posjetitelja s ciljem proizvodnje kvalitetnog ugostiteljskog proizvoda kojim će korisnik biti zadovoljan.

**Agencijsko-logistički podsustav** primarno obuhvaća optimalizaciju tokova informacija – povezivanjem informacija od ponuditelja turističkih usluga do potencijalnih korisnika, a vrlo često povezivanjem više različitih turističkih usluga u integralni turistički proizvod agencije.

**Prometno-logistički podsustav** u sustavu turizma odnosi se najvećim dijelom na optimalizaciju tokova ljudi – turista, te zbog snabdijevanja destinacije i na optimalizaciju tokova dobara. Na području destinacije nesmetano odvijanje logističkih tokova ljudi i dobara, treba obuhvatiti i ostale prometno logističke tokove – informacija, energije, otpada i slično.

**Podsustavi turističkih atrakcija** čimbenici su privlačenja turista u destinaciju – razlozi zbog kojih turisti biraju baš tu destinaciju. Destinacije s istim atrakcijama međusobno se razlikuju upravo prema stupnju optimalizacije logističkih tokova koji omogućavaju promociju, prodaju i «konzumaciju» atrakcije.

**Događaj** je atrakcija kod koje se između razine primjene logistike i kvalitete atrakcije može staviti znak jednakosti. **Upravljanje događajem predstavlja tipičan primjer logističkoga menadžmenta kojim upravlja logistički menadžer**. Njegov je zadatak da koordinirajući rad menadžera koji upravljaju osnovnim funkcijama, omogući nesmetan tok procesa unutar te između pripreme faze, faze odvijanja događaja i završne faze. Procesi se usklađuju s obzirom na lokaciju događaja, raspoložive resurse, sudionike – osoblje i zaposlenike, posjetitelje i ostale prisutne, te službe koje sudjeluju u odvijanju događaja.

**Podsustav organizacije i upravljanja destinacijom** u logističkom smislu odnosi se na optimalizaciju svih logističkih tokova na određenom prostoru – području destinacije, a to je pretpostavka za funkcionalno

povezivanje svih subjekata turističke ponude u jedinstveni turistički proizvod destinacije koji sukladno suvremenim kretanjima na turističkom tržištu, jedino i može biti prepoznatljiv od strane potencijalnih korisnika.

**Logistika u turizmu po svojim je temeljnim značajkama logistika usluga**, koja uz opće značajke koje se vežu uz uslugu kao nematerijalan proizvod ima i neke specifičnosti. To se odnosi na: redosljed poslovnih funkcija u osnovnom logističkom procesu, učinkovitost logistike koja se svodi na upravljanje kapacitetima, to složenija što je sezonalnost turizma izraženija, te važnost logističkih tokova informacija i znanja o kojima ovisi prostorno-vremenska istovjetnost turističke ponude i potražnje.

Koncept upravljanja opskrbnim lancem i na tome temeljene logističke mreže posebno dolaze do izražaja u logistici ugostiteljskih poduzeća. Specifičnost je logistike nabave u potrebi osiguranja opskrbe velikim brojem prehrambenih proizvoda, vrlo osjetljivih na uvjete čuvanja i vijek trajanja. Složenosti logističkih tokova nabave ugostiteljskog poduzeća pridonosi i prisutnost skladišta i potrebe organiziranja **skladišnog poslovanja**, koje predstavlja tipičnu logističku aktivnost.

Za skladišno poslovanje ugostiteljskog poduzeća znakovito je **upravljanje zalihama** – još jedna vrlo značajna logistička aktivnost o čijoj učinkovitosti presudno ovisi kvaliteta i cijena ugostiteljskog proizvoda. Potrebno je težiti uspostavljanju optimalne zalihe za svaki pojedini materijal ili proizvod na skladištu, dakle odrediti onu količinu koja omogućava nesmetanu proizvodnju ugostiteljskog proizvoda uz minimalan kapital vezan u zalihi na skladištu. Sastoji li se ugostiteljsko poduzeće od više objekata u kojima se proizvodi ugostiteljski proizvod, tada je uz navedeno potrebno pristupiti i optimalizaciji tokova snabdijevanja temeljem kombinirane centralizirane i decentralizirane logistike nabave i skladištenja.

**Logistički menadžment** je onaj dio procesa opskrbnog lanca koji planira, primjenjuje i kontrolira učinkovitost tokova i skladištenja dobara, usluga i informacija od početne do završne točke sa ciljem zadovoljenja zahtjeva kupca. U turizmu se posebna pozornost posvećuje funkciji planiranja i strategije. Planiranje je ključna aktivnost logističkoga menadžmenta u turizmu, jer se kao tipična logistika usluga, logistika u turizmu svodi na upravljanje kapacitetima, odnosno na kontinuirano usklađivanje raspoloživih kapaciteta i turističke potražnje. Pri tome se izdvaja logistika marketinga i prodaje kao ona podfunkcija koja suptilnim metodama temeljenim na istraživanju tržišta i poznavanju zakonitosti potražnje, nastoji ostvariti maksimalnu popunjenost kapaciteta a da

korisnici pri tome budu zadovoljni uvjetima korištenja i značajkama turističkoga proizvoda.

U turizmu se logistički menadžment treba opredijeliti za **strategijsku logistiku**, koja polazi od pretpostavke da predviđanje i razvoj strategijskih aktivnosti nije moguć bez logistike u poslovnom sustavu. Cjelokupna strategijska orijentacija turističkoga poduzeća određuje se sukladno turističkoj politici širega turističkog sustava, i može biti usmjerena prema sniženju troškova ili većem zadovoljstvu kupaca.

Turističkom je destinacijom potrebno upravljati i to je zadatak destinacijskog menadžmenta. Logističkim je tokovima na području destinacije također potrebno upravljati i to bi trebao činiti logistički menadžment destinacije. Stoga se logistički menadžment treba nalaziti u odnosu funkcijske povezanosti s destinacijskim menadžmentom. Usklađivanje i optimalizacija svih logističkih tokova u destinaciji pretpostavka je za stvaranje imidža destinacije i oblikovanje na tržištu prepoznatljivoga turističkog proizvoda.

Budućnost turističke destinacije bit će obilježena istaknutom ulogom **zelene logistike**. Briga o zaštiti okoliša, koja se u turizmu artikulira u obliku koncepta održivoga razvoja imaće sve veće značenje. U njemu će ravnopravno sudjelovati lokalna uprava, destinacijski menadžment i logistički menadžment. Strategija turističke destinacije bit će rezultat zajedničke brige ova tri subjekta na zaštiti razvojnih resursa. Na logističkom je menadžmentu da se prilikom optimalizacije logističkih tokova u destinaciji rukovodi najmanjim negativnim utjecajima po okoliš, dok je na ostalim subjektima da to prihvate i omoguće čak i pod cijenu povećanih troškova i smanjene učinkovitosti poslovnih sustava, te nezadovoljstvo lokalnog stanovništva.





## SUMMARY

In the period of dynamic development in which profit becomes a dominant measure of success, people have to face the fact that there are also other measures and aims to be taken into consideration, that at the same time do not jeopardise economic and social development. In this context the expansion of logistics from military strategy to economy, took place, in the middle of the past century at the time when highly developed market has had enough of mass consumption products. Producers chose marketing strategy of cheap products, and a way to fulfil such aim is to reduce costs of production by means of planned and economized resources usage. Therefore **in the first development phase, logistics deals with optimisation of goods (materials, raw materials and half-products), information and energy flows in order to produce a product at minimal costs.** Primary positive results have forced logistics expansion, and were followed by a dynamic development which went on towards several totally different goals.

**Logistics aims.** Market division and segmentation indicate that low price, although very important, is not the only criteria to choose the product. Therefore logistics started to take into account other elements of the products. Such approach should lead to correct and long-term partnership between producer and buyer. The primary goal of logistics is being supplemented by an additional one – consumer satisfaction with the product. With the growth of consciousness about the need to preserve environment, this more and more becomes a part of logistics aims.

**Logistics flows.** Positive effects on goods, information and energy optimisation have led to other flows optimisation. The process of more and more flows being encircled by optimisation criteria went on through several decades. Today, among logistics flows that take part in optimisation, besides those mentioned above, there are also flows of: people, knowledge, capital, waste and water. The successful application of logistics principles on numerous and different flows has led to another very important target – the expansion of logistics out of economic system.

**Sector logistics.** Besides the application in primary, secondary and tertiary sector composed by activities of production of material and nonmaterial products, logistics is always more being used in quaternary and quinary sector – non economic social activities. Soon it became obvious

that application of logistics enables considerable reduction of costs, better organisation and higher quality of service.

**Territorial volume of logistics.** Flows optimisation as a mean to fulfil logistics targets, functionally is linked to enterprise – basic production unit, but also to territory, in geographic sense, whose dimensions are determined by the presence of economic activities and related flows. In both segments logistics development was carried on coping for minimal costs of final product, under the influence of economic and social movements. Looking at the territory logistics was developing from macro logistics, towards mega logistics to global logistics. Recent scientific researches in this area are trying to find the answer to the question – how to optimise logistics flows in economy acting as a global system.

**Business logistics** is logistics applied to enterprise. At the beginning logistics principles are being applied on procurement, production and sales function, which act as a skeleton of total production. Furthermore these business functions are called logistics functions, to be divided from others so called non logistics functions. Soon, interference in organisation of logistics flows when connecting logistics functions is being noticed. This led to implementation of logistics principles in the organisational structure of the enterprise as a whole. The traditional organisational structure is changing and taking form of process organisation. Its main characteristic is to subordinate rigid structures to the organisation of the main business process in order to enable its continuous and efficient going on. As a consequence huge changes in management are taking place – the organisation and managing of the process is up to an individual – the owner of the process. This is the very beginning of the supply chain management.

**Supply chain management** is a logistics concept of business process optimisation in enterprise, including the business process of supplier and sales intermediate as well. These processes precede or carry on to the central business process. A person who leads logistics process is the owner of the process – logistics manager. Supplier and intermediate in sales enterprises will accept the subordination of their main business processes to the organisation of the referent business process of the enterprise, but it is necessary that they find business interests such as: long-term partnership, access to a new market, enlargement of production activities, linked contract, higher income, lower costs etc. Supply chain management which creates a unique system of business processes optimisation of different enterprises is a **logistics network**.

**Tourism logistics** appears in the secondary phase of logistics development. In that period of time logistics principles have expanded from the production of material products to services production. It represents the territorial and time transformation of material, people, information, energy, knowledge, capital, waste (and water) with the aim to produce high quality tourism service at low costs and to consumer satisfaction. Basically the tourism system consists in activities – subsystems of: hospitality, agency, traffic, attractions and organisation and management of destination.

**Hospitality logistics subsystem** deals with optimisation of goods and information flows, as well as capital, knowledge and people – visitors' flows with the aim to produce a high quality hospitality product at consumers' satisfaction.

**Agency logistics subsystem** primarily consists in information flows optimisation by means of connecting tourism services offer and potential consumers, but also in binding different tourism services in an integral agency product.

**Traffic logistics subsystem** in a tourism system mainly refers to people – tourists' flows optimisation, but also to destination supply flows and their optimal organisation. On the destination territory undisturbed logistics flows of people and goods, have to be spread to logistics flows of information, energy, waste and the like.

**Tourism attractions subsystem** is factor of tourists' attraction to destination – the main reason why tourists decide to visit it. Destination with equal attractions differ one from another according to the level of logistics flows optimisation regarding promotion, sale and pleasure experience of attraction.

**Event** is an attraction in which the level of logistics application corresponds to the quality of attraction. **Event management is a typical example of logistics management carried by a logistics manager.** His task is to coordinate managers' activities who manage main business functions, and to enable undisturbed process from initial phase, towards phase of event performing and furthermore to final phase. Processes are harmonised regarding: event location, available resources, persons involved in organisation – staff and employees, visitors and others, as well as services involved in event organisation.

**Subsystem of organisation and management of destination** from the logistics point of view refers to optimisation of all logistics flows at a defined territory – destination area, which is a prerequisite for functional

cooperation of all actors of tourism offer in creating an unique tourism destination product, whose characteristic are in accordance with well developed tourism market.

**Tourism logistics, according to its basic notions is a service logistics**, which besides general elements characteristic for a service as nonmaterial product, also has some special elements. These are: order of business functions in a main logistics process, efficiency of logistics in capacity management which gets more complicated with the seasonality of tourism demand, the importance of information and knowledge logistics flows upon which the territorial and time happening of tourism offer and demand depends.

The concept of supply chain management and logistics network based upon that can be especially pointed out in hospitality enterprises logistics. The specific characteristic of supply logistics is to provide for supply of large numbers of food stuff, which need to be stored under special microclimate conditions and have a defined usually short lifetime. The complexity of supply logistics flows gets even bigger when taken into account the presence of warehouse and **warehouse activities**, which represent a typical logistics function.

For warehousing of hospitality enterprise **inventory management** is of utmost importance. This logistics activity influences the quality and price of logistics hospitality product. The aim of inventory management is to achieve an optimum inventory for each stored material or product. This means to define the quantity which enables undisturbed production of logistics hospitality product at minimum capital engaged in stored inventory. If the hospitality enterprise consists of several objects in which products are produced, besides mentioned above, the optimisation of supply flows has to be performed by combining centralised and decentralised supply logistics and warehousing.

**Logistics management** is the part of the supply chain process that plans, applies and controls the efficiency of flows and warehousing of goods and information from the starting till the final point. In tourism special attention is given to planning and strategy. Planning is the key activity of logistics management, because tourism logistics acts as typical service logistics whose main target is capacity management – continuously harmonising available capacity with tourism demand. In this context logistics of marketing and sales is considered as a sub function which using selective methods based on market research and demand behaviour, tends to reach maximum capacity fulfilment and tourists satisfaction with the offer.

In tourism logistics management has to orientate to **strategic logistics**, which is based on presumption that prediction and development of strategic activities is not possible without logistics in business system. The entire strategic orientation of tourism enterprise is selected according to tourism policy of larger tourism system, and could be focused on lower costs and higher user satisfaction.

Tourism destination needs to be managed, and that is the main goal of destination management. Logistics flows on the destination area have to be managed and that is the aim of logistics destination management. That is why logistics management has to be in relationship of functional dependence to destination management. Harmonisation and optimisation of all logistics flows in destination are a prerequisite for destination image and tourism product that has its market position.

The future of tourism destination will be marked by an important role of **green logistics**. Care for environment preservation, which in tourism is present through the concept of sustainable development will grow in importance. In this concept on an equal footing local authority, destination management and logistics management will take part. Tourism destination strategy will be a result of mutual care and activities in resources protection of these three subjects. It is up to logistics management, when optimising the logistics flows in destination, to cope for minimum negative impact on environment. Other subjects are to accept and enable that, even despite higher costs and lower efficiency of business systems, and lower satisfaction of local inhabitants.



## POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

|                     |  |     |
|---------------------|--|-----|
| GRAFIČKI PRIKAZ 1:  | DEFINIRANJE LOGISTIKE _____  | 28  |
| GRAFIČKI PRIKAZ 2:  | CILJEVI LOGISTIKE _____  | 30  |
| GRAFIČKI PRIKAZ 3:  | RAZVOJNI KONCEPTI LOGISTIKE _____  | 33  |
| GRAFIČKI PRIKAZ 4:  | LOGISTIČKE I NELOGISTIČKE FUNKCIJE _____   | 34  |
| GRAFIČKI PRIKAZ 5:  | PROSTORNI OBUHVAT LOGISTIKE _____  | 36  |
| GRAFIČKI PRIKAZ 6:  | LOGISTIČKI PROIZVODI U TURIZMU _____   | 45  |
| GRAFIČKI PRIKAZ 7:  | LOGISTIČKI SUSTAV SASTAVLJEN OD PODSUSTAVA SEKTORSKE<br>LOGISTIKE _____                                      | 56  |
| GRAFIČKI PRIKAZ 8:  | ULAZNE I IZLAZNE VARIJABLE LOGISTIČKOGA SUSTAVA _____  | 59  |
| GRAFIČKI PRIKAZ 9:  | SUSTAV TERCIJARNE LOGISTIKE _____  | 76  |
| GRAFIČKI PRIKAZ 10: | TURISTIČKO LOGISTIČKI SUSTAV _____   | 78  |
| GRAFIČKI PRIKAZ 11: | LOGISTIČKI SUSTAV DOGAĐAJA – PROCESNO MOTRIŠTE _____   | 92  |
| GRAFIČKI PRIKAZ 12: | LOGISTIČKI MENADŽMENT DOGAĐAJA _____   | 94  |
| GRAFIČKI PRIKAZ 13: | MODEL KLASIČNE ORGANIZACIJE PODUZEĆA ZASNOVAN NA<br>POSLOVNIM FUNKCIJAMA NABAVE, PROIZVODNJE I PRODAJE _____ | 107 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 14: | MODEL PROCESNE ORGANIZACIJE _____  | 109 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 15: | MATRICA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I INTEGRALNE LOGISTIKE _____  | 111 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 16: | PORTEROV KONCEPT VRIJEDNOSNOGA LANCA _____   | 126 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 17: | OPSKRBNI LANAC S OBZIROM NA POSLOVNE PROCESU U<br>PROIZVODNOM PODUZEĆU _____                                 | 131 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 18: | OPSKRBNI LANAC S OBZIROM NA STRUKTURU DOBAVLJAČA I<br>KUPACA _____   | 132 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 19: | OPSKRBNI LANAC S OBZIROM NA UPRAVLJANJE LOGISTIČKIM<br>PROCESIMA _____                                       | 134 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 20: | OPSKRBNI LANAC JE MREŽA _____  | 146 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 21: | PRIMJER STRUKTURE LOGISTIČKE MREŽE _____   | 147 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 22: | TURISTIČKA LOGISTIČKA MREŽA _____  | 153 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 23: | INFORMACIJSKI SUSTAVI SUDIONIKA U OPSKRBNOM LANCU S<br>NAGLAŠENIM BARIJERAMA _____                           | 164 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 24: | INFORMACIJSKI TOKOVI PRILAGOĐENI ZNAČAJKAMA OPSKRBNOG<br>LANCA _____   | 165 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 25: | ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA LOGISTIČKU STRATEGIJU _____   | 184 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 26: | ELEMENTI LOGISTIKE TURISTIČKE DESTINACIJE _____  | 210 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 27: | LOGISTIKA I DESTINACIJSKI MENADŽMENT _____   | 213 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 28: | MAKROLOGISTIČKI KONCEPT TURISTIČKE DESTINACIJE –<br>NIŽA RAZINA _____  | 222 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 29: | MAKROLOGISTIČKI KONCEPT TURISTIČKE DESTINACIJE –<br>VIŠA RAZINA _____  | 223 |
| GRAFIČKI PRIKAZ 30: | LOGISTIČKI MENADŽMENT I ZAŠTITA OKOLIŠA _____  | 240 |





## KAZALO POJMOVA I IMENA

**A**

agencijsko-logistički podsustavi \_ 12, 79

**B**

Baldigara, T. \_\_\_\_\_ 246  
 Bloomberg, D.J. \_ 37, 74, 84, 105, 111,  
 167, 168, 171, 173, 243

**C**

Christopher, M. \_ 54, 58, 64, 126, 133,  
 146, 150, 155, 192, 243  
 ciljevi logistike \_\_\_\_\_ 22, 47, 89, 99, 100,  
 128

**Č**

čimbenici logističkoga menadžmenta  
 unutarnji \_\_\_\_\_ 177  
 vanjski \_\_\_\_\_ 177  
 Črnjar, K. \_\_\_\_\_ 232, 233, 243  
 Črnjar, M. \_\_\_\_\_ 229, 232, 233, 243, 266

**D**

Day, A. \_\_\_\_\_ 243  
 destinacijski menadžment \_\_\_\_\_ 212, 213,  
 242, 253, 261  
 distribucijski lanac \_\_\_\_\_ 130, 141

**E**

e-trgovina \_\_\_\_\_ 23, 159, 173

**F**

Ferišak, V. \_ 27, 42, 51, 55, 63, 163, 243  
 funkcije logistike \_\_\_\_\_ 214

**G**

Galičić, V. \_\_\_\_\_ 162, 164, 166, 246  
 Gattorna, J. \_\_\_\_\_ 52, 243  
 globalna logistika \_\_\_\_\_ 35  
 Gourdin, K.N. \_\_\_\_\_ 32, 43, 109, 126, 243

**H**

Hanna, J.B. \_ 37, 74, 84, 105, 167, 168,  
 171, 195  
 Hargreaves, J. \_\_\_\_\_ 243  
 Howell, D. \_\_\_\_\_ 172, 244

**I**

informacija \_ 19, 22, 27, 28, 30, 31, 34,  
 35, 37, 38, 40, 42, 52, 53, 54, 58, 59,  
 60, 63, 64, 73, 74, 79, 80, 82, 85, 89,  
 90, 91, 95, 106, 112, 113, 114, 117,  
 118, 128, 130, 132, 133, 134, 147,  
 148, 149, 154, 155, 159, 161, 162,  
 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170,  
 171, 172, 173, 175, 180, 181, 183,  
 190, 211, 221, 223, 224, 249, 251,  
 252  
 informacijski sustav  
 ekspertni \_\_\_\_\_ 169  
 izvođački \_\_\_\_\_ 169  
 upravljački \_\_\_\_\_ 169  
 integralna logistika \_\_\_\_\_ 25, 48, 74, 111  
 Ivanović, Z. \_\_\_\_\_ 246

**J**

Jolić, N. \_\_\_\_\_ 244

**K**

koncept upravljanja opskrbnim lancem \_\_\_\_\_ 189, 196, 252  
 kontrola i praćenje logističkih procesa \_\_\_\_\_ 14, 201  
 Kovačić, N. \_\_\_\_\_ 246

**L**

Lambert, D.M. \_\_\_ 53, 58, 112, 131, 180, 196, 245  
 Lamza-Maronić, M. \_\_\_\_\_ 52, 62, 63  
 LeMay, S. \_\_\_ 37, 74, 84, 105, 111, 167, 168, 171, 173, 195, 243  
 logistička strategija\_ 183, 185, 186, 187, 190, 203  
 logističke aktivnosti \_\_\_ 29, 31, 42, 43, 44, 47, 48, 112, 113, 116, 181  
 logističke mreže \_ 20, 79, 125, 143, 145, 147, 151, 152, 153, 154, 155, 157, 252, 261  
 logistički intelektualni kapital \_\_ 48, 167, 188, 204  
 logistički lanac \_\_ 8, 67, 69, 128, 129, 138  
 logistički menadžment \_\_\_ 8, 20, 22, 23, 32, 112, 159, 161, 177, 179, 180, 182, 183, 187, 190, 192, 200, 202, 203, 204, 229, 236, 242, 253  
 logistički proces \_\_\_\_\_ 67, 69, 125  
 logistički proizvod \_\_ 11, 20, 21, 27, 37, 38, 46, 48, 79, 80, 99  
 logistički sustav\_\_ 20, 22, 51, 53, 55, 63, 64, 68, 71, 77, 78, 97, 100, 166, 175, 180, 196, 261  
 logistika\_\_ 7, 8, 19, 20, 22, 25, 27, 28, 29, 32, 34, 35, 42, 43, 47, 51, 52, 53, 55, 57, 58, 64, 66, 71, 73, 74, 75, 79, 85, 86, 89, 91, 95, 96, 99, 100, 103, 105, 107, 108, 112, 113, 115, 118, 119, 121, 122, 125, 127, 129, 132, 134, 137, 139, 150, 162, 163, 177, 179, 185, 186, 190, 196, 203, 207, 208, 210, 211, 213, 214, 225, 229, 237, 239, 242, 243, 244, 245, 246, 249, 250, 252, 265  
 logistika događaja \_\_\_\_\_ 8, 22  
 logistika turizma \_\_\_\_\_ 85  
 logistika usluga \_\_\_\_\_ 85, 86

**M**

Magaš, D. \_\_\_ 207, 212, 214, 238, 244  
 makrologistika \_\_\_\_\_ 47, 211  
 Maršanić, R. \_\_\_\_\_ 246  
 mikrologistika \_\_\_\_\_ 25, 47, 211  
 Mrnjavac, E. \_\_\_ 77, 80, 244, 246, 265, 266

**O**

održivi razvoj \_\_\_ 15, 234, 236, 247, 266  
 operativne logističke odluke \_\_\_\_\_ 23  
 opskrbni lanac \_\_\_ 112, 123, 125, 129, 130, 131, 133, 134, 141, 146, 169  
 optimalizacija zaliha \_\_\_\_\_ 205  
 organizacija rada \_\_\_\_\_ 217  
 organiziranje logističkih procesa 113, 121

**P**

Pavia, N. \_\_\_\_\_ 246  
 Pavlič-Skender, H. \_\_\_ 145, 151, 180, 245  
 Peters, T. \_\_\_\_\_ 244  
 Pilepić, Lj. \_\_\_\_\_ 162, 164, 166, 246  
 podsustav organizacije i upravljanja destinacijom \_\_\_\_\_ 20, 22, 77  
 podsustavi logističkih turističkih atrakcija \_\_\_\_\_ 20  
 poslovna funkcija \_\_\_ 25, 27, 37, 47, 137  
 poslovna logistika \_\_\_\_\_ 179  
 poslovni sustav \_ 19, 40, 168, 176, 182, 187, 188, 189, 191, 193, 194, 198, 199, 202  
 procesna organizacija \_\_\_\_\_ 108, 121  
 prometno-logistički podsustav \_\_\_\_\_ 251  
 Pupavac, D. \_\_\_ 53, 114, 199, 244, 245

**R**

Roy, J. \_\_\_\_\_ 247

**S**

- Schrader, A. \_\_\_\_\_ 152, 153, 244  
 Segetlija, Z. \_\_\_ 52, 59, 62, 63, 64, 125, 149, 244  
 skladišno poslovanje \_ 61, 106, 122, 163, 205, 252  
 skladišta \_ 29, 34, 35, 43, 53, 59, 61, 62, 90, 139, 147, 190, 207, 218, 219, 220, 222, 225, 252  
 skladištenje u trgovinskoj djelatnosti 15, 218  
 skladištenje u ugostiteljskoj djelatnosti \_\_\_\_\_ 15, 218  
 snabdijevanje \_\_ 31, 32, 61, 89, 90, 112, 127, 209, 210, 216, 218, 220, 221, 224  
 Srića, V. \_\_\_\_\_ 110, 169, 245  
 Stihović, L. \_\_\_\_\_ 243  
 Stipanović, C. \_\_\_\_\_ 182, 244, 246  
 Stock, J.R. \_\_\_\_\_ 53, 112, 131, 196, 245  
 strategija logističkih procesa \_\_ 14, 113, 192  
 strategijska logistika \_\_\_\_\_ 185  
 strategijske odluke \_\_\_\_\_ 191  
 strategijski logistički menadžment \_\_ 179

**Š**

- Šamanović, J. \_\_\_ 52, 59, 62, 63, 64, 245

**T**

- turistička destinacija \_\_ 12, 95, 153, 212  
 turistička usluga \_ 48, 73, 74, 83, 84, 86, 96, 100, 210, 251  
 turistički proizvod \_ 7, 12, 20, 44, 46, 80, 81, 82, 83, 88, 96, 116, 119, 149, 207, 208, 238, 251, 252

**U**

- ugostiteljski logistički podsustav \_\_ 251  
 upravljanje kapacitetima 15, 20, 22, 85, 239, 240, 252  
 upravljanje logističkim mrežama \_\_ 22, 158  
 upravljanje logističkim procesima \_\_ 54, 103, 112, 113, 265  
 upravljanje opskrbnim lancem \_\_ 22, 103, 123, 133, 250

**V**

- Veronneau, S. \_\_\_\_\_ 247  
 vrijednosni lanac \_\_\_\_\_ 123, 125  
 Vujić, V. \_\_\_\_\_ 114, 199, 245, 266

**W**

- Waterman, R. \_\_\_\_\_ 244  
 Waters, D. \_ 30, 43, 106, 127, 129, 132, 185, 188, 191, 193, 235, 245

**Z**

- Zekić, Z. \_\_\_ 55, 113, 114, 180, 181, 187, 201, 245  
 zelena logistika \_\_\_\_\_ 229  
 Zelenika, R. \_ 27, 29, 32, 35, 53, 55, 76, 114, 128, 129, 145, 151, 166, 180, 187, 199, 244, 245, 247

**Ž**

- Žaja, M. \_\_\_\_\_ 245



## BILJEŠKA O AUTORICI

**Dr. sc. Edna Mrnjavac** redovita je profesorica u trajnom zvanju na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Sveučilišta u Rijeci. Rođena je u Rijeci, 24. srpnja 1958. godine. Diplomirala je na Pomorskom fakultetu u Rijeci, a 1985. godine obranila magistarski rad na temu «Suvremeni trendovi integralnog transporta i perspektive razvoja pomoću kontejnerizacije». Godine 1986. obranila je doktorsku disertaciju na temu «Optimizacija tehnologije lučkih skladišnih kapaciteta u kontekstu primjene integralnog transporta» i time postala najmlađim doktorom tehničkih znanosti na Sveučilištu u Rijeci.

Na dodiplomskom sveučilišnom studiju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu nositelj je kolegija **Promet u turizmu i Logistika turističke destinacije**, a na diplomskom studiju kolegija **Organizacija i menadžment prometa u turizmu**. Na preddiplomskom stručnom studiju predaje kolegij Osnove prometa u turizmu. U svojstvu vanjskog suradnika na Ekonomskom fakultetu «Dr. Mijo Mirković» u Puli predavala je predmete **Nabava i materijalno poslovanje** te **Poslovna logistika**. Na doktorskom studiju «Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu» predaje kolegij Logistika, a na interdisciplinarnom doktorskom studiju «Menadžment održivoga razvoja» kolegij Upravljanje održivošću prometa u turizmu. Voditelj je znanstvenoga projekta «Upravljanje logističkim procesima u turističkoj destinaciji», kojeg financira Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH.

Pod njenim mentorstvom diplomiralo je više od 150 diplomanada sveučilišnog i stručnog studija, više od 20 magistanada steklo akademsko zvanje magistra znanosti. U više navrata boravila je na specijalizaciji u inozemstvu, posebice Njemačkoj i Poljskoj. Objavila je preko od 150 bibliografskih jedinica: knjiga, znanstvenih monografija, udžbenika, znanstvenih radova, stručnih radova, projekata, studija i recenzija znanstvenih radova i sveučilišnih udžbenika. Od objavljenih znanstvenih i stručnih djela posebno su značajna:

1. Mrnjavac, E.: **Pomorski sustav**, Pomorski fakultet, Rijeka, 1998., udžbenik (100 str.)

2. Mrnjavac, E. i dr.: **Optimizacija sustava hrvatskih kontejnerskih luka**, Visoka pomorska škola i Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka i Opatija, 2001., znanstvena monografija (260 str.)
3. Mrnjavac, E.: **Promet u turizmu**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., (1. izdanje), sveučilišni udžbenik (309 str.)
4. Mrnjavac, E.: **Promet u turizmu**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006., (2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje), sveučilišni udžbenik (331 str.)
5. Črnjar, M. i dr.: **Osnove dugoročnog razvoja Parka prirode Učka**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., 168 str., (autorica poglavlja: **Stanje i razvoj prometne infrastrukture u Parku prirode Učka i kontaktnim područjima**)
6. Vujić, V. i dr.: **Održivi razvoj turizma**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., 328 str., (autorica poglavlja: **Promet kao element prihvatnog kapaciteta destinacije**)

Aktivna je sudionica brojnih međunarodnih i domaćih kongresa i savjetovanja o prometu, prometu i turizmu, te logistici u turizmu. Autorica je nekoliko desetaka znanstvenih radova koji su objavljeni u međunarodnim i domaćim znanstvenim publikacijama. Među radovima objavljenim u inozemstvu ističu se oni koji su objavljeni ili prezentirani na istaknutim međunarodnim znanstvenim konferencijama u Njemačkoj, Finskoj, Poljskoj, Italiji, Turskoj, Slovačkoj, Sloveniji i Makedoniji.

Predstojnik je Zavoda za multidisciplinarna područja Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, izvanredni član Hrvatske akademije tehničkih znanosti, član Savjeta za pomorstvo Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti, te član Hrvatskog znanstvenog društva za promet.

U Rijeci, proljeće 2010.





ISBN 953-6198-83-2



9 789536 198832