

# Organizacija prometno-logističkih poslova na primjeru GNK Dinamo

---

Žirović, Matej

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:495002>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-21**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Transport and Traffic Sciences -  
Institutional Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**

**Matej Žirović**

**ORGANIZACIJA PROMETNO-LOGISTIČKIH PROCESA NA  
PRIMJERU GNK DINAMO**

**DIPLOMSKI RAD**

Zagreb, 2020.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti

## **DIPLOMSKI RAD**

**ORGANIZACIJA PROMETNO-LOGISTIČKIH PROCESA NA  
PRIMJERU GNK DINAMO**

**ORGANIZATION OF TRANSPORT AND LOGISTICS  
PROCESSES ON THE EXAMPLE OF GNK DINAMO**

Mentor: prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Student: Matej Žirović

JMBAG: 0135199887

Zagreb, rujan 2020.

## **SAŽETAK**

GNK Dinamo hrvatski je nogometni klub koji je poznat u europskim okvirima po svojoj uspješnoj nogometnoj školi, koja je stvorila mnoge velike igrače. Za ostvarivanje ciljeva razvoja talenata, osvajanja prvenstva i zapaženih rezultata u europskim natjecanjima potrebna je organizacijska struktura usmjerena ka ostvarivanju tih ciljeva. Takva organizacijska struktura uključuje organiziranje niza procesa vezanih uz prometno-logistički sektor, a pretežito su vezani za organizaciju nabave, organizaciju utakmica i organizaciju putovanja.

### **KLJUČNE RIJEČI:**

organizacija logističkih procesa; menadžment u logistici; GNK Dinamo

## **SUMMARY**

GNK Dinamo is a Croatian football club famous in Europe for its successful football school, which has created many great players. Achieving the goals of talent development, winning championships and making notable results in European competitions requires an organizational structure aimed at achieving these goals. Such an organizational structure includes the organization of a number of processes related to the transport and logistics sector, mainly related to the organization of procurement, the organization of matches and the organization of travel.

### **KEYWORDS:**

organization of logistics processes; management in logistics; football club Dinamo

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ORGANIZACIJA KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA U LOGISTICI.....	2
2.1. Organizacija .....	5
2.1.1. Priroda organiziranja i ciljevi .....	5
2.1.2. Načela organizacije.....	6
2.1.3. Ciljevi organiziranja.....	7
2.1.4. Struktura organiziranja s obzirom na ciljeve.....	8
2.1.5. Proces organiziranja .....	8
2.2. Ciljevi menadžmenta u organizacijama .....	9
2.3. Funkcija organiziranja.....	12
2.3.1. Dijelovi organizacije .....	12
2.3.2. Raspon kontrole.....	15
2.4. Oblikovanje organizacijske strukture .....	17
2.4.1. Specijalizacija .....	17
2.4.2. Struktura i proces organiziranja .....	18
2.4.3. Delegiranje autoriteta.....	19
2.4.4. Departmentalizacija .....	21
2.4.5. Dimenzije organizacijske strukture.....	26
2.4.6. Načela organiziranja povezana sa ovlastima .....	27
2.5. Upravljanje organizacijom .....	28
3. OBILJEŽJA LOGISTIČKE USLUGE.....	30
3.1. Karakteristike logističke usluge.....	35
3.2. Vrste logističkih usluga .....	36
3.3. Suvremene logističke usluge.....	39
3.3.1. Informacijske tehnologije i elektronska razmjena podataka .....	40

3.3.2. Globalizacija.....	40
3.3.3. Suradnja i partnerstvo.....	41
3.3.4. Logistički outsourcing.....	42
3.3.5. Savjetovanje u logistici.....	44
4. PRIKAZ LOGISTIČKIH POSLOVA U GNK DINAMO .....	46
4.1. Organizacijska struktura .....	46
4.1.1. Opći poslovi i ljudski potencijali.....	47
4.1.2. Međunarodni poslovi i licenciranje .....	48
4.1.3. Sektor za stadionsku infrastrukturu.....	48
4.2. Organizacija domaćih utakmica.....	50
5. MOGUĆNOST UNAPRJEĐENJA PROMETNO-LOGISTIČKIH PROCESA U GNK DINAMO .....	53
6. ZAKLJUČAK.....	55
LITERATURA .....	56
POPIS SLIKA .....	57
POPIS TABLICA.....	58

## 1. UVOD

Sport je postao veliki posao s velikim brojem uključenih dionika, uključujući navijače, igrače, klubove, lige, upravljačka tijela, udruge igrača, agente, kladionice, vlasnike prava, proizvođače sportske opreme, producenstke i televizijske kuće, sponzore itd. U posljednjih dvadeset godina većina velikih globalnih sportova dosegla je profesionalnu fazu u svom razvoju i prolazi kroz snažan proces komercijalizacije otkako vanjski sponzori i televizijske kuće ulažu u njih velike količine novca.

Nogomet je najpopularniji sport na svijetu i sport koji privlači najveća ulaganja, stoga ne čudi da su nogometna poduzeća posljednjih godina dobila povećan istraživački interes akademika. Ovaj će rad analizirati prometno-logističke procese hrvatskog nogometnog kluba GNK Dinamo s organizacijskog aspekta. Organizacijski aspekt vrlo je važan za cjelokupni prosperitet kluba te je važno podrediti cijelu organizaciju krovnim ciljevima kluba. Pravilna organizacijska struktura i definirana hijerarhijska struktura, kao i odnosi između raznih sektora, odjela, djelatnika itd., pravilno postavljene razine odgovornosti i raspon kontrole, pravilno kadrovanje i osiguravanje najkvalitetnijih uvjeta za rad i trening, ulaganje u komunikaciju i marketing, kao i ostvareni odnosi sa sponzorima i drugim vanjskim organizacijama, ono su što razlikuje klubove visokog ranka, od onih koje nemaju najbolje rezultate. GNK Dinamo upravo je primjer uspješnog kluba sa izuzetnim rezultatima, ne samo na domaćoj sceni, već i na europskoj razini, kao klub iznimne nogometne škole, koji služi kao tvornica talenata za najveće europske klubove.

Rad je podijeljen u šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u rad gdje se iznosi opći aspekt nogometa i GNK Dinama na trenutnoj svjetskoj sceni. Drugo poglavlje definira organizaciju kao funkciju menadžmenta u logistici, gdje se jasno definiraju ciljevi, struktura, proces i funkcija organiziranja. Treće poglavlje objašnjava obilježja logističke usluge, navodi vrste logističkih usluga te trendove u logistici. Četvrto je poglavlje prikaz logističkih poslova u GNK Dinamo, gdje su posebno analizirani sektori i odjeli koji obavljaju takve poslove, a u petom je poglavlju prikazana mogućnost unaprjeđenja upravo tih procesa unutar GNK Dinamo. U završnom, šestom poglavlju dan definiran zaključan cjelokupnog diplomskog rada.

## 2. ORGANIZACIJA KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA U LOGISTICI

U definiranju i poimanju menadžmenta suočavamo se s mnogo problema. Neki od tih problema semantičke su prirode, s obzirom na to da se različitim pojmovima pripisuju isti sadržaji, ali i obrnuto, tj. pod istim pojmovima razumijevaju se različiti sadržaji.

Skup metoda, u američkoj literaturi, označava menadžment kao Scientific Management (znanstveno upravljanje, znanstveno rukovođenje, znanstvena organizacija rada). Menadžment bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnostima drugih ljudi.<sup>1</sup>

U prometnoj djelatnosti, menadžment bi se mogao opisati kao djelatnost i kao aktivnost usmjerena u pravcu postizanja ciljeva, koji su unaprijed zadani. Tada im je funkcija:

- planiranje
- organiziranje
- vođenje i kontrola
- upravljanje ljudskim potencijalima
- interpersonalna uloga (predstavlja, vodi, povezuje)
- informacijska uloga
- uloga donošenja odluka.<sup>2</sup>

Osnovne funkcije menadžmenta podrazumijevaju:

- Planiranje
- Organiziranje
- Upravljanje ljudskim potencijalima
- Vođenje
- Kontrola.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Jurčević M. Definiranje i sustavni pristup menadžmentu u prometu. Menadžment u prometu - Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

<sup>2</sup> Ibid.

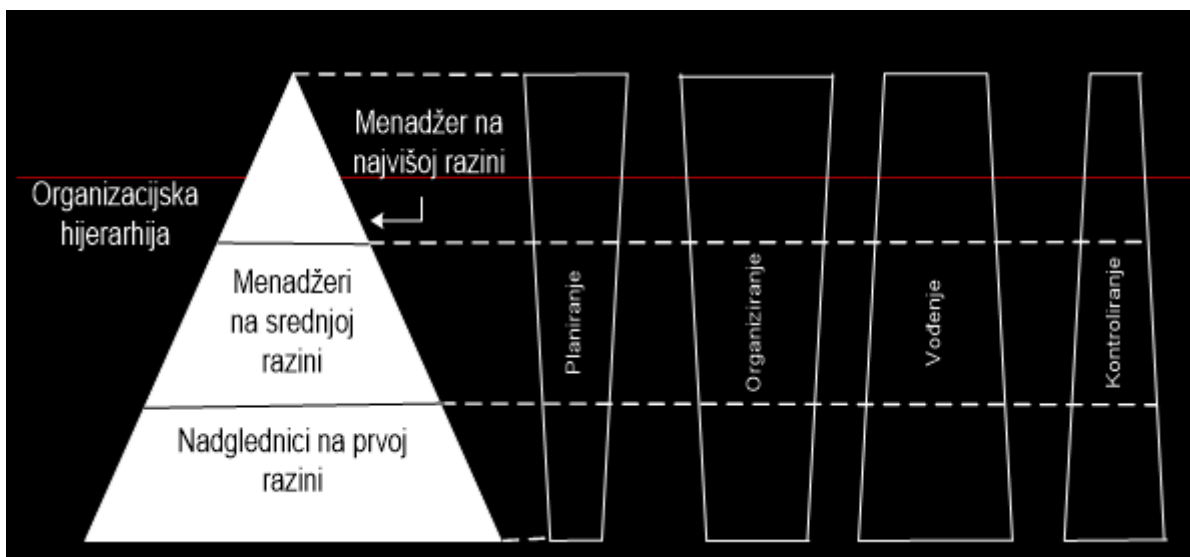
<sup>3</sup> Ibid.



Menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenih zadataka. Definiranje menadžmenta kao procesa, jedna je od najčešćih definicija.

Suvremena poduzeća ne bi uopće mogla egzistirati bez menadžmenta, jer je danas, u suvremenom dobu, isuviše izazova kojima su izloženi ljudi i čovječanstvo, općenito, a koji trebaju upravo menadžment za njihovo svladavanje. Menadžeru kao stručnjak mora znati postupati sa svojim suradnicima. Prema tome, jedan od najvažnijih zadataka modernog menadžera je motivirati svoje suradnike, odnosno inspirirati druge, što često ovisi o njegovoj karizmi i njegovim osobnim intelektualnim značajkama. Moderni menadžer ne stavlja težište na traženje idealne organizacijske strukture, već se fokusira na sustav upravljanja u skladu s promjenjivom okolinom i zahtjevima konkurencije.<sup>4</sup>

Slika 1 pokazuje procjenu relativnog vremena utrošenog na svaku funkciju, premda menadžeri na vrhu modernih poduzeća vjerojatno provode više vremena na vođenju nego je prikazano. Menadžeri na vrhu potroše više vremena planirajući i organizirajući nego što to čine oni na srednjim i nižim razinama. Nadglednici na prvoj razini najveći dio vremena troše na vođenje i kontroliranje rada zaposlenika.



Slika 1. Procjena relativnog vremena utrošenog na svaku funkciju menadžmenta

Izvor: Jurčević M. Definiranje i sustavni pristup menadžmentu u prometu. Menadžment u prometu - Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

<sup>4</sup> Jurčević M. Definiranje i sustavni pristup menadžmentu u prometu. Menadžment u prometu - Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

Opseg ovlasti menadžera može varirati, a vrste problema kojima se bavi mogu biti različite. Osoba u ulozi prometnog menadžera može upravljati ljudima u prodaji, inženjeringu ili financijskom odjelu, naplati prometnih usluga i dr. Ostaje činjenica da kao menadžeri, svi postižu rezultate stvarajući okruženje za djelotvoran skupni rad. Svi menadžeri izvršavaju menadžerske funkcije. Međutim, vrijeme potrošeno za svaku funkciju može biti različito.<sup>5</sup> Menadžerske funkcije su u biti iste za nadglednike prve razine, menadžere srednje razine i glavne rukovoditelje.

Promet osigurava tržišnu realizaciju i valorizaciju proizvodnih roba. Promet je, u tom smislu nezaobilazni čimbenik povezivanja proizvodnje s potrošnjom. Prometni menadžeri trebaju, osim matičnih (jezgrenih) menadžerskih znanja, komplementarno ovladati primjerenim kvantumom znanja o tehnici i tehnologiji prometa, ekonomskim znanostima, pravnim i drugim srodnim disciplinama.

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Ove stavke zahtijevaju određene nadopune:

- Kao menadžeri, ljudi, koji rade u prometu izvršavaju menadžerske funkcije: planiranja, organiziranja, kadrovske popunjavanja, vođenja i kontroliranja.
- Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj organizaciji.
- Odnosi se na menadžere na svim organizacijskim razinama.
- Cilj je svih menadžera isti: stvoriti višak vrijednosti.
- Menadžersko upravljanje bavi se proizvodnošću, što pretpostavlja učinkovitost i efikasnost.<sup>6</sup>

Menadžeri su neizostavan dio funkcioniranja organizacija, jer upravo njihov zadatak jest upravljanje svim aktivnostima i ljudskim potencijalima koji su potrebni za ostvarivanje ciljeva organizacije.

---

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid.

## **2.1. Organizacija**

Organizacija (engl. organization) pojam je koji se koristi na razne načine, primjerice, kao oznaka za:

- a) sustav ili obrazac bilo kojeg skupa odnosa u bilo kojoj vrsti menadžerskih i/ili drugih pothvata u prometu i drugdje,
- b) samo poduzeće,
- c) suradnju dviju ili više osoba,
- d) sva ponašanja svih sudionika u skupini, bilo u prometnoj djelatnosti ili drugdje u gospodarstvu,
- e) namjeravanu strukturu uloga u formalno organiziranom prometnom i/ ili nekom drugom poduzeću.<sup>7</sup>

Organizacija je, dakle, opći ili univerzalni pojam koji predstavlja svjesno udruživanje ljudi, s ciljem da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke, s najmanjim mogućim naporom, na bilo kojem menadžerskom području rada i života.<sup>8</sup>

### **2.1.1. Priroda organiziranja i ciljevi**

Organizacija je veoma stara aktivnost čovjeka kao razumnog bića. U čitavoj svojoj povijesti čovjek se služio organizacijom i pripadao je raznovrsnim oblicima organiziranja, od prvih slučajnih (lovačkih) skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života.

Organizacija omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage, jer od individualne snage organizacija stvara društvenu snagu, ubrzava proces ostvarivanja zadataka odnosno skraćuje vrijeme za njegovo izvršenje i, što je osobito važno, odgovarajućom se organizacijom relativno smanjuju utrošci (radni i materijalni) za postizanje istog rezultata.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

### 2.1.2. Načela organizacije

Današnju organizaciju karakterizira neprestano usavršavanje postojeće klasične tehnike, sve veća primjena moderne proizvodne tehnike i tehnologije, novih metoda rada i suvremenih informacijskih sredstava.<sup>10</sup>

Razlikujemo četiri različita suvremena načela organizacije:

- 1) Načelo podjele rada i specijalizacije jedno je od najvažnijih načela organizacije. Svaka poslovno - prometna organizacija nastoji svoj proizvodni odnos odnosno poslovni zadatak obaviti što efikasnije i racionalnije te ostvariti što bolje rezultate. Da bi to postigla, mora (primjenom načela podjele rada i specijalizacije) taj svoj zadatak raščlaniti sve do sitnih detalja - do radnih mjesta. Provođenje podjele rada i specijalizacije, kao dvaju čimbenika procesa raščlanjivanja, donosi višestruku korist, kao npr.: povećava se radni učinak pojedinaca ili skupine radnika odnosno organizacijskih dijelova, realnije se mogu planirati i pratiti rezultati njihova rada, otvara se veći prostor za inovacijsku djelatnost.
- 2) Načelo povezivanja činitelja proizvodnje obuhvaća sve radnje s kojima se stalno provodi njihovo međusobno usklađivanje, kao i usklađivanje unutar svakoga pojedinačnog.
- 3) Načelom koordinacije uspostavljaju se određene veze i odnosi unutar i između činitelja proizvodnje.
- 4) Načelo dobrovoljnog uključivanja u organizaciju dolazi do izražaja i koristi se prilikom organizacije ljudskih i materijalnih resursa.<sup>11</sup>

Načela omogućavaju menadžerima lakše upravljanje poslovnim sustavima, postizanje ciljeva i određenih prednosti u različitim situacijama, međutim načela se ne smiju u praktičnom radu šablonski i nekritički primijeniti. Načela organizacije su zapravo temelji na kojima ona počiva.

---

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.

### 2.1.3. Ciljevi organiziranja

Ciljevi organiziranja izražavaju krajnje rezultate, te ukupni ciljevi trebaju biti podržani ciljevima nižeg ranga. Ciljevi tvore hijerarhiju isto kao i mrežu. Organizacija i menadžeri imaju višestruke ciljeve koji katkada mogu biti inkompatibilni, te mogu rezultirati konfliktima unutar prometne organizacije, unutar skupine pa čak između pojedinaca. Kao primjer, može se dogoditi da menadžer mora birati između kratkoročne i dugoročne uspješnosti, a osobni interesi trebaju biti podređeni organizacijskim ciljevima.<sup>12</sup>

Ciljevi tvore hijerarhiju u rasponu od poduzeća do poduzeća odnosno od opće zadaće do specifičnih pojedinačnih ciljeva. Na vrhu hijerarhije ili „piramide“ nalazi se društveno-ekonomska svrha, zahtjev društva da organizacija u prometu i/ili društvu, općenito pridonese dobrobiti ljudi, kroz osiguranje dobara i usluga uz što niže troškove. Nakon toga, dolazi misija i/ili svrha prometnog poduzeća koja preferira osiguranje udobnog i jeftinog prijevoza za prosječnu osobu (građanina).<sup>13</sup>

Ciljevi i programi planiranja i organiziranja obično tvore mrežu željenih rezultata i događanja, u prometu. Ciljevi i planovi rijetko su kada linearni, što znači da nakon ostvarenja jednog cilja ne slijedi odmah ostvarenje sljedećeg. Postavljanje financijskih ciljeva kompanije kontinuirani je proces tijekom kojega se moraju uravnotežiti konfliktni prioriteti. Poduzeće može u svoje ukupne ciljeve uključiti sljedeće:

- a) realiziranje određene stope profita i prinosa od investicija
- b) naglasak na sustavu istraživanja, kako bi ostvarilo kontinuirani tijekom vlastitih i sebi svojstvenih proizvoda i usluga
- c) financiranje putem reinvestiranja zarada i bankovnog zajma
- d) distribucija proizvoda i prijevoznih usluga na inozemno tržište
- e) postizanje dominantnog položaja u prometno-gospodarskoj grani
- f) postupati sukladno vrijednostima društva u kojem posluje i/ili obnaša usluge.<sup>14</sup>

Bez jasnih ciljeva, upravljanje je nepotpuno. Prema tome, ne može se očekivati nigdje, pa ni u prometu i prometnom okruženju, da će bilo koja skupina zaposlenika ili

---

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid.

rukovodeća struktura djelovati efikasno ako ne postoji jasan cilj. Da bi bili mjerljivi, ciljevi se moraju provjeriti. To, nadalje, znači da možemo odgovoriti na sljedeća pitanja: kako ću, na kraju razdoblja, znati je li cilj ispunjen? Cilj ostvarenja profita može u najboljem slučaju pokazati je li kompanija postigla pozitivne rezultate ili je proizvela gubitke. <sup>15</sup>

#### **2.1.4. Struktura organiziranja s obzirom na ciljeve**

Da bi se organiziranje u prometu promatralo kao proces, potrebno je razmotriti nekoliko temeljnih načela.

- 1) Prvo, struktura organiziranja mora odražavati ciljeve i planove planiranja i organiziranja, s obzirom na to da se iz njih izvode aktivnosti u prometu.
- 2) Drugo, organiziranje mora odražavati određene ovlasti koje posjeduje prometno poduzeće.
- 3) Treće, organizacijska struktura, poput svakog plana, mora odražavati svoje okruženje.
- 4) Četvrto, budući daje organizacija popunjena ljudima, mora se, pri grupiranju aktivnosti i stvaranju odnosa unutar organizacijske strukture, voditi računa o ljudskim ograničenjima i običajima. <sup>16</sup>

#### **2.1.5. Proces organiziranja**

Proces organiziranja u prometu, na primjer, sastoji se od nekoliko principa, koji se mogu susresti i u drugim sustavima organiziranja i planiranja.

Navodi se šest koraka organiziranja:

- 1) utvrđivanje ciljeva prometnog poduzeća
- 2) formuliranje pomoćnih ciljeva, politika i planova
- 3) utvrđivanje i klasificiranje aktivnosti koje su potrebne da bi se organizacijski ciljevi ostvarili

---

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

- 4) grupiranje aktivnosti u prometnoj djelatnosti imajući na umu raspoložive ljudske i materijalne resurse i najbolji način njihove uporabe u određenim okolnostima
- 5) delegiranje ovlasti potrebne za provođenje prometnih aktivnosti menadžeru
- 6) svake skupine
- 7) horizontalno i vertikalno povezivanje skupina u smislu rukovođenja, izvršavanju djelatnih zadaća, međusobno informiranje, koordiniranje i sl. <sup>17</sup>

Kao primjer ciljeva organiziranja, navedena je racionalna organizacija unutarnjeg transporta. Unutarnji transport obuhvaća cjelokupno kretanje materijalnih inputa u procesu proizvodnje, kao i kretanje svih materijalnih čimbenika koji se u tu svrhu koriste. Iz takve analize proizlazi važnost njegove organizacije u modernoj proizvodnoj organizaciji. Cilj je, dakle, postaviti takvu organizaciju koja će koordinirati raspored prostora i raspored radnih mjesta, odrediti pravce kretanja materijalnih inputa, vertikalno i horizontalno, koordinirati ljudske resurse itd. <sup>18</sup>

U tom kontekstu, među najvažnije, ubrajaju se ljudski resursi. Ljudski resursi su najvažniji element organizacijske strukture. U izgradnji organizacijske strukture u prometu, posebno mjesto pripada organizaciji zaposlenika kao skupa ljudi koji će, odgovarajućom opremom i materijalnim inputima, zajednički moći izvršavati proizvodno-prometne zadaće.

Organizacija ljudskih resursa jedan od ključnih problema izgradnje organizacijske prometne strukture. Za uspješno obavljanje postavljenih zadataka od strane zaposlenika ipak najveći utjecaj ima njihov stvarni položaj u poduzeću i kvaliteta motivacijskih čimbenika koji se primjenjuju u njihovom nagrađivanju. <sup>19</sup>

## **2.2. Ciljevi menadžmenta u organizacijama**

Rukovoditelji negospodarskih poduzeća katkad kažu da je cilj gospodarskih menadžera uistinu ostvariti profit. Međutim, profit je samo mjera viška novca zarađenog prodajom, nad utrošenim sredstvima plaćanja. Za druge i/ili mnoge tvrtke, važan cilj je dugoročno povećanje vrijednosti njihova dioničkoga kapitala.

---

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Ibid.

Za sve tvrtke, dakle, gospodarske ili negospodarske, logičan i poželjan cilj menadžera trebao bi biti višak. Prema tome, menadžeri moraju stvoriti okruženje (vanjsko ili unutarnje) u kojemu ljudi mogu ostvariti ciljeve skupine s najmanje utrošenog vremena, novca, materijala i osobnog zadovoljstva u kojem dostupnim resursima mogu postići što više željenih ciljeva.<sup>20</sup>

Proizvodnost u prometu podrazumijeva učinkovitost i efikasnost u djelovanju pojedinaca i organizacije. Učinkovitost u prometu postizanje je ciljeva. Efikasnost postizanje je ciljeva s najmanjom količinom resursa; ili postizanje ciljeva, dakle, uz najmanje troškove ili druge neželjene posljedice.

Menadžeri privatnih tvrtki u mogućnosti su ostvarivati svoje osobne ciljeve, glede profita. Jedno mišljenje je da su menadžeri više zainteresirani za rast, a manje za profit: brži rast i veći tržišni udio generiraju više gotovine, što omogućuje menadžerima da imaju više beneficije od svoga posla (korporativno kreditne kartice, službeni automobili itd.). Drugo mišljenje naglašava korisnost koju menadžeri dobivaju od svoga posla, ne samo od profita već i od ugleda koji uživaju kod svojih kolega, moći da kontroliraju korporaciju, raznih beneficija i dugog staža.<sup>21</sup>

S druge strane, postoje i razna ograničenja koja onemogućavaju menadžerima da odstupe od vlasničkih ciljeva. Prvo, dioničari mogu glasno prigovarati kada procjenjuju da se menadžeri ne ponašaju prikladno. U posebnim slučajevima, oni mogu smijeniti postojeći menadžment (pomoću članova nadzornog odbora čiji je posao inače da nadziru rad menadžera). Drugo, može se razviti snažno tržište korporativnog preuzimanja. Ako vjerojatnost preuzimanja tvrtke postaje veća kada se tvrtkom lošije upravlja, menadžeri će imati vrlo jak motiv da ostvare cilj maksimalizacije profita. Treće, može postojati vrlo razvijeno tržište za menadžere. Ako je velika potražnja za menadžerima koji maksimaliziraju profit, ti isti menadžeri zarađivat će visoke plaće te tako potaknuti ostale menadžere da teže istom cilju (maksimalizacija profita).<sup>22</sup>

Nažalost, metode kojima dioničari kontroliraju menadžere su ograničene i dosta nesavršene. Korporativno preuzimanje može biti motivirano povećanjem osobne ili

---

<sup>20</sup> Jurčević M. Definiranje i sustavni pristup menadžmentu u prometu. Menadžment u prometu - Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.



ekonomske moći, ali ne povećanjem ekonomske efikasnosti. Tržište menadžera može nepravilno funkcionirati zbog toga što su najbolji menadžeri obično blizu mirovine te imaju dugoročne ugovore. Kao rezultat, potrebno je potražiti rješenja koja će vlasnicima omogućiti da promijene poticaje za menadžere, bez potrebe da se upliće država.<sup>23</sup>

Menadžeri javnih poduzeća - prometnih i drugih sustava, također su zainteresirani za bolje beneficije i veću moć u poduzeću. Iako je dosta skupo njihovo nadziranje, ne postoji jamstvo da će oni postizati efikasnije rezultate.

Bez obzira na to što ne postoje neke tržišne snage koje drže pod kontrolom menadžere u privatnom sektoru, državne agencije i poduzeća još uvijek mogu biti redovito nadzirani. Prvo, menadžerima javnih poduzeća nije najvažnija veličina njihovih poduzeća. Mnogi biraju slabije plaćena radna mjesta jer su zabrinuti za „javna dobra“. Drugo, ponekad su pravila za zaposlenja menadžera javnih poduzeća stroža nego za menadžere u privatnom sektoru. Kad bi se smatralo da menadžeri u javnim poduzećima žele postići neprikladne ciljeve, njihova mogućnost da u budućnosti dobiju bolje plaćeno radno mjesto mogla bi se drastično smanjiti. Treće, zakoni i državne agencije provode nadzor nad javnim poduzećima.<sup>24</sup>

U integriranoj tvrtki, menadžeri će imati bolje informacije o različitim operacijskim troškovima i proizvodnim potencijalima nego glavni menadžeri tvrtke. Tu se jedino nameće pitanje asimetričnih informacija koje u biti uzrokuju dva problema:

- na koji način glavni menadžment može dobiti od menadžera odjela informacije o operativnim troškovima i proizvodnom potencijalu odjela? To je doista važno jer inputi za jedan odjel mogu biti proizvodi nekih drugih prometnih odjela, zbog toga što se moraju isplanirati isporuke kupcima i zbog toga što se cijene ne mogu postaviti dok se ne znaju ukupni proizvodni kapaciteti i troškovi;
- koje nagrade ili poticaje glavni menadžment treba koristiti da bi potaknuo menadžere odjela da budu što efikasniji? Treba li menadžerima odjela dati

---

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Ibid.

bonus zasnovan na tome koliko proizvode i, ako da, kako ti bonusi trebaju biti strukturirani? <sup>25</sup>

### **2.3. Funkcija organiziranja**

Za većinu menadžera pojam organizacije podrazumijeva namjeravanu i formaliziranu strukturu uloga ili položaja:

- ljudi u poduzeću vrše određenu funkciju ili ulogu
- uloge su povezane i oblikovane s ciljem da osiguraju skladno obavljanje aktivnosti koje realiziraju postavljene ciljeve.<sup>26</sup>

Organiziranje obuhvaća:

- 1) Identifikaciju i klasifikaciju potrebnih aktivnosti
- 2) Grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva
- 3) Delegiranje - dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru zajedno s ovlastima nužnim za njihov nadzor
- 4) Osiguranje koordinacije u organizacijskoj strukturi (vodoravne i okomite).<sup>27</sup>

Formalna organizacija podrazumijeva namjeravanu strukturu uloga u formalno organiziranom poduzeću. Neformalna organizacija je mreža osobnih i društvenih odnosa koja nije uspostavljena ili predviđena formalnom organizacijom već je nastala spontano.<sup>28</sup>

#### **2.3.1. Dijelovi organizacije**

Dijelovi organizacije su zasebne cjeline unutar organizacije nad kojima menadžer ima ovlasti radi obavljanja određenih aktivnosti. Svrha je organiziranja učiniti ljudsku suradnju učinkovitom. Menadžer može učinkovito nadgledati određen broj ljudi, što

---

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Mandžuka B. Menadžment u prometu - Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

ovisi o tipu posla i situaciji. Svaka organizacija postavlja tzv. raspon kontrole ili raspon upravljanja.

- Ukoliko jedan nadređeni ima pod sobom velik broj direktno podređenih tada je njegov raspon upravljanja širok.
- Ukoliko jedan nadređeni nadgleda samo mali broj neposredno podređenih tada se kaže da je raspon upravljanja uzak.<sup>29</sup>

Organizacije koje imaju visoko razrađenu hijerarhiju (piramide) i brojne razine upravljanja obično imaju uzak raspon kontrole. Tzv. plitke organizacije (orkestri) imaju širok raspon kontrole.

Iskustveno pravilo kaže da na višim razinama upravljanja top menadžeri mogu učinkovito nadgledati 4-8 podređenih; dok na razini middle ili operativnog menadžmenta jedan nadređeni može učinkovito pratiti rad 8-12 podređenih. Situacijski pristup zahtijeva da se broj podređenih određuje ovisno o čimbenicima koji su ključni za određenu situaciju upravljanja.<sup>30</sup>

Na slici 2 je prikazana visoka organizacijska struktura. Njena je prednost mogućnost uspostavljanja nadzora i kontrole iz blizine.

Nedostaci visoke organizacijske strukture su brojni:

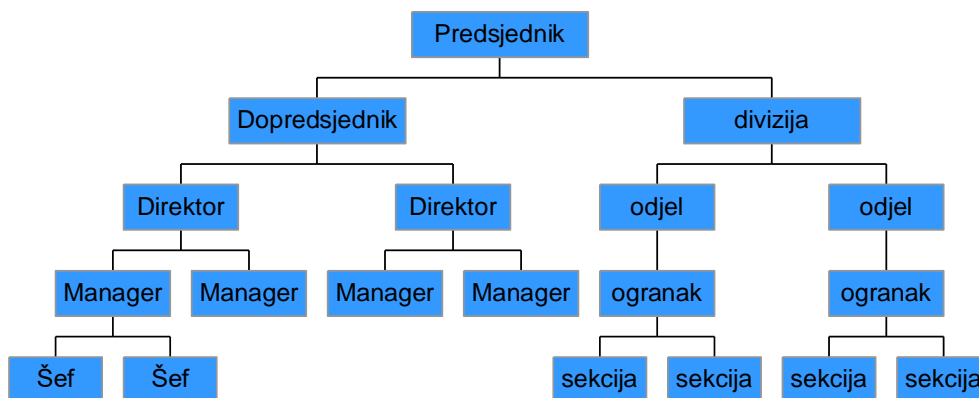
- Mnoštvo razina upravljanja
- Dugački zapovjedni lanac
- Spor proces odlučivanja
- Prevelika udaljenost između dna i vrha
- Visoki troškovi.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.



Slika 2. Visoka organizacijska struktura

Izvor: Mandžuka B. Menadžment u prometu – Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

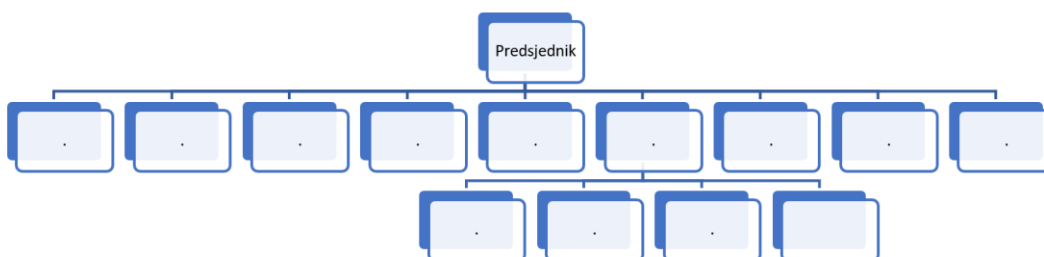
Na slici 3 je prikazana plitka organizacijska struktura, odnosno tzv. struktura orkestra.

Prednosti plitke organizacijske strukture su:

- Brzina odlučivanja
- Niži troškovi.

Nedostaci plitke organizacijske strukture su:

- Mali broj razina uzrokuje preopterećenost nadređenih
- Nadređeni gube kontrolu
- Zahtijeva kvalitetne menadžere.<sup>32</sup>



Slika 3. Plitka organizacijska struktura

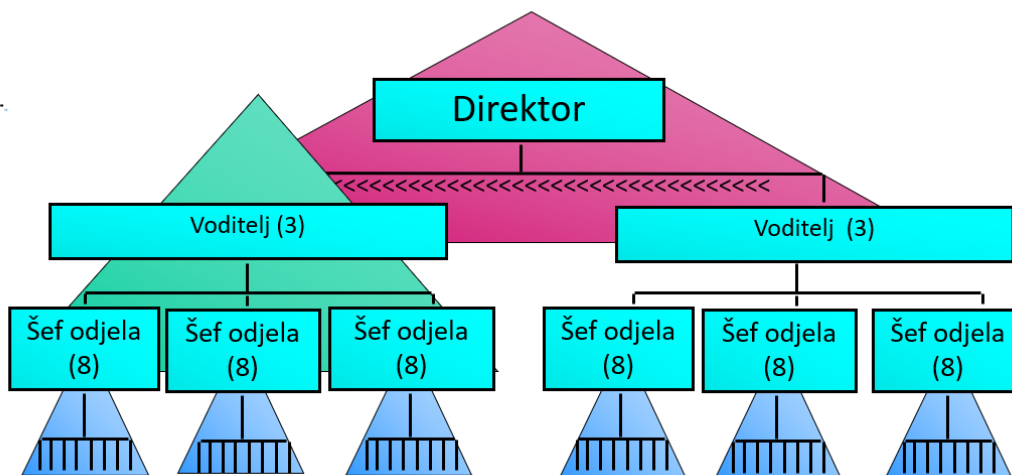
Izvor: Mandžuka B. Menadžment u prometu – Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

<sup>32</sup> Ibid.

### 2.3.2. Raspon kontrole

Razlikujemo širok i uzak raspon kontrole unutar organizacija, ovisno o tome koliko široko unutar organizacije voditelji imaju kontrolu i upravljanje nad zaposlenicima ispod sebe u organizacijskoj hijerarhiji.

Na slici 4 prikazan je uzak raspon kontrole. Ovakva organizacijska struktura ima izraženu raspodjelu poslova po odjelima, gdje svaki odjel ima specifični skup aktivnosti koji obavlja, a voditelj odjela vodi i kontrolira šefove odjela.



Slika 4. Uzak raspon kontrole

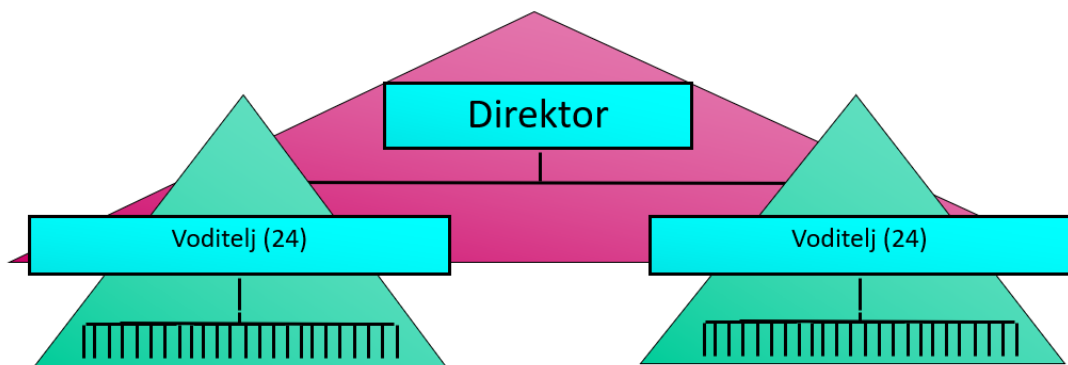
Izvor: Mandžuka B. Menadžment u prometu – Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

Na slici 5 prikazan je širok raspon kontrole. Širok raspon kontrole nema toliko dispergiranu vertikalnu preraspodjelu odgovornosti, već voditelji preuzimaju na sebe širok raspon poslova i velik broj zaposlenika koje kontroliraju.

Čimbenici koji određuju učinkoviti raspon su:

- Osobne sposobnosti menadžera i podređenih
- Karakteristike okoline
- Karakteristike ciljeva
- Vrijeme raspoloživo za komunikaciju sa podređenima.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Ibid.



Slika 5. Širok raspon kontrole

Izvor: Mandžuka B. Menadžment u prometu – Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

Primjer problema unutar organizacije bili bi supervizori i podređeni menadžeri koji su preopterećeni i frustrirani nemogućnošću da pojedinim zadacima daju potrebnu pažnju. Rješenje za ovaj problem bio bi transfer nekih zaposlenika u područje nadležnosti manje opterećenih menadžera ili dodavanje pomoćnih direktora preopterećenim menadžerima ili dodatno obučavanje menadžera za efektivno delegiranje poslova.<sup>34</sup>

Pri odabiru učinkovitog raspona kontrole treba voditi računa o slijedećim čimbenicima:

- Obučenosti podređenih: što je bolja obučenost podređenih to je manji broj nužnih odnosa
- Jasnoći delegiranja ovlasti: nejasno delegiranje ugrožava efekte
- Jasnoći planova: ako su jasni i ostvarivi ne treba puno usmjeravanja
- Korištenju objektivnih standarda: nadzor ispunjenja planova treba unaprijed dogovoriti
- Brzini promjena
- Tehnikama komuniciranja
- Količini potrebnog osobnog kontakta
- Razlikama po organizacijskim razinama

---

<sup>34</sup> Ibid.

- Stavovima podređenih prema preuzimanju odgovornosti; složenosti zadatka, itd.<sup>35</sup>

## **2.4. Oblikovanje organizacijske strukture**

Organizacijska struktura je shema poslova i odjela koja usmjerava ponašanje pojedinaca i grupa prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Organizacijska struktura važna je stoga što osigurava pravilno raspoređivanje i uređenost funkcija i njihovih međudnosa te tako utječe na efektivnost ostvarivanja ciljeva. Organizacijska struktura mora biti u skladu sa izabranom strategijom. Strateškim planiranjem određeno je što se i kada želi postići, dok se organizacijskom strukturom specificira tko i kako će to izvršiti.<sup>36</sup>

Izbor odgovarajuće organizacijske strukture prilagođene konkretnoj strategiji naziva se organizacijskim dizajnom. Organizacijski dizajn je pojam koji se odnosi na građenje ili izbor prave organizacijske strukture prilagođene konkretnom poslovnom sustavu.<sup>37</sup>

### **2.4.1. Specijalizacija**

Specijalizacijom se pojednostavljuju zadaci, a posao postaje jednostavno savladiva rutina. U slučaju problema zaposlenici konzultiraju nadređenog menadžera. Rad i izvršenje zadatka je jasno odvojeno od konceptualizacije i planiranja rada. Mnogi još uvijek razmišljaju u terminima specijalizacije kao značajnog faktora organizacijske strukture, no specijalizacija u mnogim slučajevima danas rezultira i pojavom stava “nije u mom opisu posla”, koji može ozbiljno narušiti organizacijske performanse.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid.

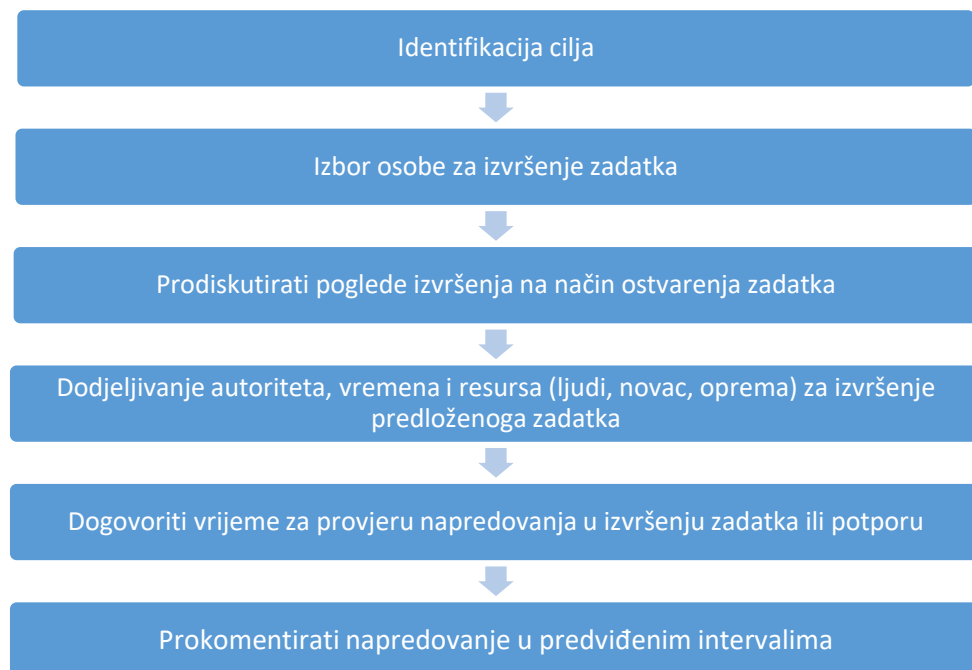
<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

## 2.4.2. Struktura i proces organiziranja

Organizacijska struktura predstavlja način na koji su organizacijske aktivnosti klasificirane, grupirane i koordinirane. Struktura mora biti prilagođena ciljevima i strategiji. Strukturu se distribuira moć u poduzeću, tj. razina utjecaja na odluke. Organizacijska struktura mora odražavati svoje okruženje, te što je ona više promjenjiva to i struktura mora biti fleksibilnija. Ona, također, treba uvažavati osobnost (engl. personality) ljudi koji čine organizaciju, pri grupiranju aktivnosti i stvaranju odjela unutar organizacijske strukture.<sup>39</sup>

Učinkovito organiziranje može se opisati kroz šest koraka koji su prikazani na slici 6. Identifikacijom cilja menadžer će moći jasno i precizno izabrati osobe koje su adekvatne za izvršenje tog zadatka. Zatim će se sagledati i usporediti različiti načini izvršenja zadatka, kako bi se izabrao onaj najučinkovitiji, najprofitabilniji, najbrži i slično, ovisno o tome koji je cilj. Menadžer tada dodjeljuje autoritet te osigurava vrijeme i resurse potrebne za izvršenje zadatka. Menadžer će dogovoriti i vrijeme za provjeru napredovanja zadatka, kako bi se moglo upravljati pravodobno svim aktivnostima.



Slika 6. Koraci za učinkovito organiziranje

---

<sup>39</sup> Ibid.



### **2.4.3. Delegiranje autoriteta**

Dizajniranjem organizacijske strukture menadžeri moraju odlučiti o razini autoriteta koju će distribuirati kroz organizaciju. Autoritet je organizacijski utemeljeno pravo donošenja odluka. Pri delegiranju autoriteta menadžeri odlučuju o prednostima i nedostacima decentraliziranih ili centraliziranih prava donošenja odluka.

Decentralizacija je proces distribucije autoriteta cijelom širinom organizacije - pravo donošenja odluka dano je svim članovima organizacije u manjoj ili većoj mjeri. Centralizacija je proces pridržavanja prava donošenja odluka od strane samo nekih razina upravljanja ili samo nekih djelatnika, koji donose sve odluke vezane za poslovanje.<sup>40</sup>

Iako je današnji organizacijski trend decentralizacija, Peters i Waterman identificirali su da najuspješnija poduzeća imaju istovremeno prisutne i principe centralizacije i principe decentralizacije. Autoritet je distribuiran do operativnih djelatnika za većinu odluka. Centralizira se samo odlučivanje o ključnim kritičnim faktorima uspjeha poduzeća (npr. izbor izvora financiranja novih proizvoda).

Dodjeljivanje autoriteta donošenja odluka ili poduzimanja akcija prije odobrenja više razine, djelatnicima koji su odgovorni za određene zadatke, naziva se opunomoćenjem – empowerment (npr. operator brizgalice plastičnih čepova zaustavlja stroj kada uoči anomalije, trgovac zamjenjuje vraćeni proizvod bez kontakta sa nadređenim).

Opunomoćenje podrazumijeva da proizvodnja, kontrola i kvaliteta postaju dio opisa svih poslova, a svim djelatnicima daje se pravo i obveza da poduzimaju akcije koje će pozitivno utjecati na rast kvalitete proizvoda i poslovanja. Proces opunomoćenja djelatnika smatra se središnjom točkom procesa upravljanja kvalitetom (engl. total quality management). Delegiranjem autoriteta stvara se zapovjedni lanac, kao formalni kanal za odnose između organizacijskih pozicija.

---

<sup>40</sup> Ibid.

U tablici 1 prikazana je matrica upravljanja kvalitetom koja obuhvaća operative i strateške elemente upravljanja organizacijom dijeleći ih na sustavno-tehničke i društveno-dinamičke.

Tablica 1. Matrica upravljanja kvalitetom

Razina / pristup	Sustavno-tehnička	Društveno-dinamička
Operativni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrola</li> <li>• Statističke metode</li> <li>• Procedure i instrukcije</li> <li>• Metode za rješavanje problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinacija</li> <li>• Informatizacija</li> <li>• Timski rad</li> <li>• Interpersonalne vještine</li> </ul>
Strateški	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiranje ciljeva</li> <li>• Strateško planiranje</li> <li>• Organizacijska struktura</li> <li>• Definiranje pravila i procedura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vođenje</li> <li>• Organizacijska kultura</li> <li>• Komunikacija</li> <li>• Upravljanje ljudskim potencijalima</li> </ul>

Izvor:

URL:<https://scihub.wikicn.top/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352304700455> [Pristupljeno: rujan 2020.]

Zapovjedni lanac jasno specificira odnos u prosljeđivanju informacija i naputaka. Danas ovi zapovjedni lanci nastoje postaviti dvosmjernu (prema dolje i prema gore: slušati i savjetovati) umjesto nekadašnje jednosmjerne komunikacije (ili sluša ili naređuje).<sup>41</sup>

Zapovjedni lanac uključuje linijske i štabne (službovne) pozicije.

- Linijske pozicije su direktni zapovjedni lanci koji doprinose direktno ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

---

<sup>41</sup> Ibid.

- Štabne pozicije olakšavaju rad linijskih pozicija odnosno savjetuju i podupiru rad linijske pozicije.<sup>42</sup>

#### **2.4.4. Departmentalizacija**

Departmentalizacija je proces grupiranja poslova prema logičnosti i povezanosti.<sup>43</sup> Kako organizacije rastu tako se povećava specijalizacija poslova, a samim tim raste i kompleksnost problema kako grupirati poslove. Uobičajeni načini grupiranja poslova su prema funkciji, proizvodu, kupcu ili teritoriju. Noviji oblici organizacijskog oblikovanja su matrični, procesni, mrežni tipovi departmentalizacije te pristup strateških poslovnih jedinica (SBU - Strategic business unit).<sup>44</sup>

- Produktna organizacijska struktura (slika 7)

Djelatnici su grupirani u organizacijske jedinice koje su usmjerene na proizvodnju i prodaju jednog proizvoda ili skupine proizvoda. Prednosti produktne organizacijske strukture su veći broj ljudi i što voditelji daju više pažnje zaposlenicima sa više svoje ekspertize, dok je nedostatak teža kontrola.<sup>45</sup>

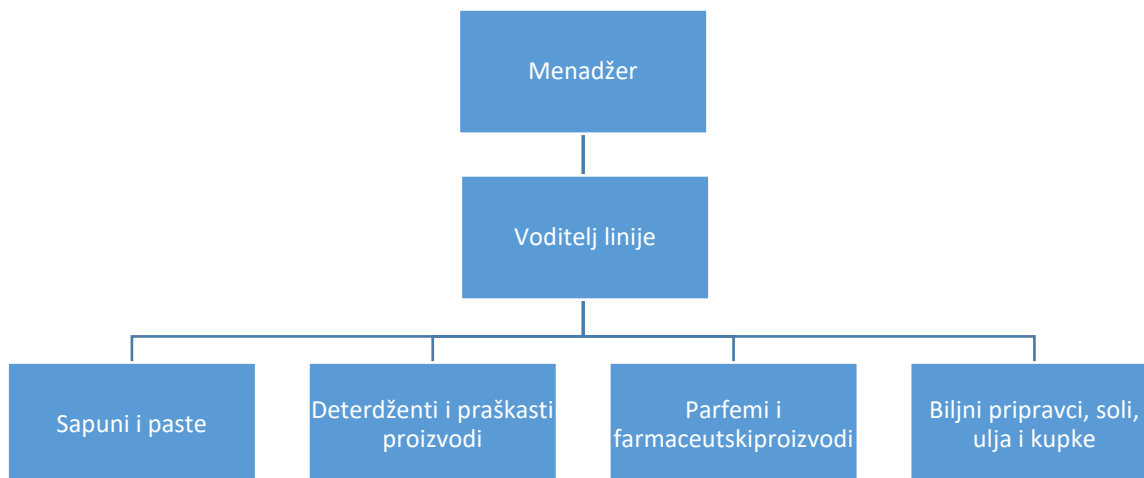
---

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.



Slika 7. Produktna organizacijska struktura

Izvor: Mandžuka B. Menadžment u prometu - Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

- Funkcijska organizacijska struktura (slika 8)

Djelatnici su grupirani prema funkcijama odnosno prema sličnosti i zavisnosti uvjetovanih poslova. Prednosti su funkcijske organizacijske strukture logičnost, specijalizacija vještina i obuke, dok su nedostaci što zamagljuje značaj ukupnih ciljeva, sužava vidokrug te sporo reagira. <sup>46</sup>

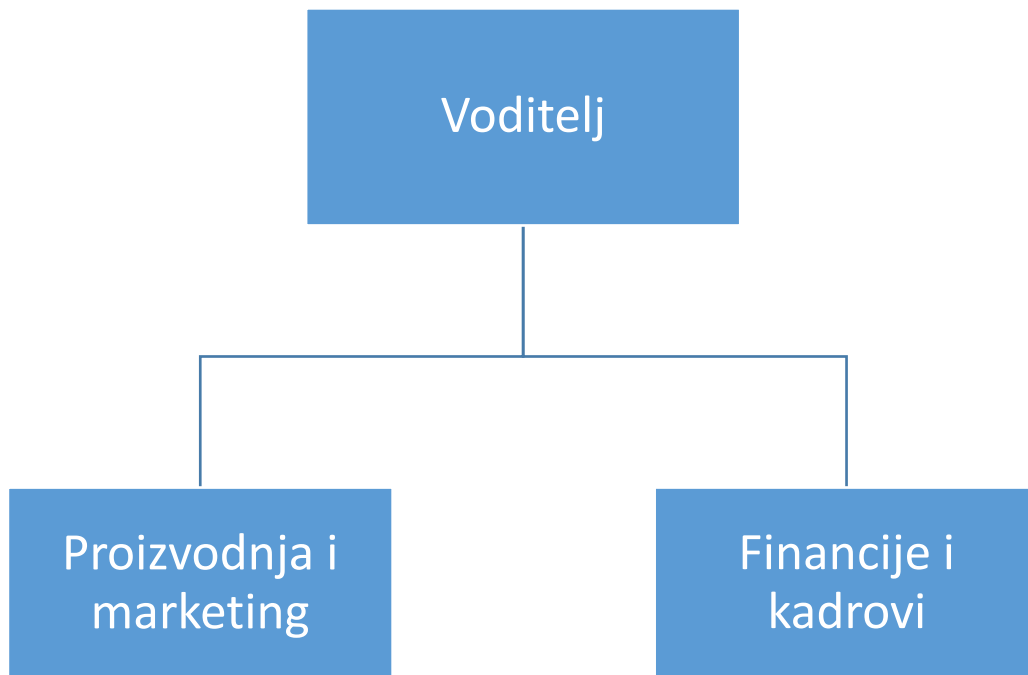
- Organizacijska struktura na temelju kupaca (slika 9)

U organizacijskoj strukturi na temelju kupaca djelatnici su grupirani prema potrebama jasno određenih skupina kupaca. Prednosti su što potiče fokusiranost na potrebe kupaca te razvija stručnost, a nedostatak je koordinacija i nedovoljna iskorištenost. <sup>47</sup>

---

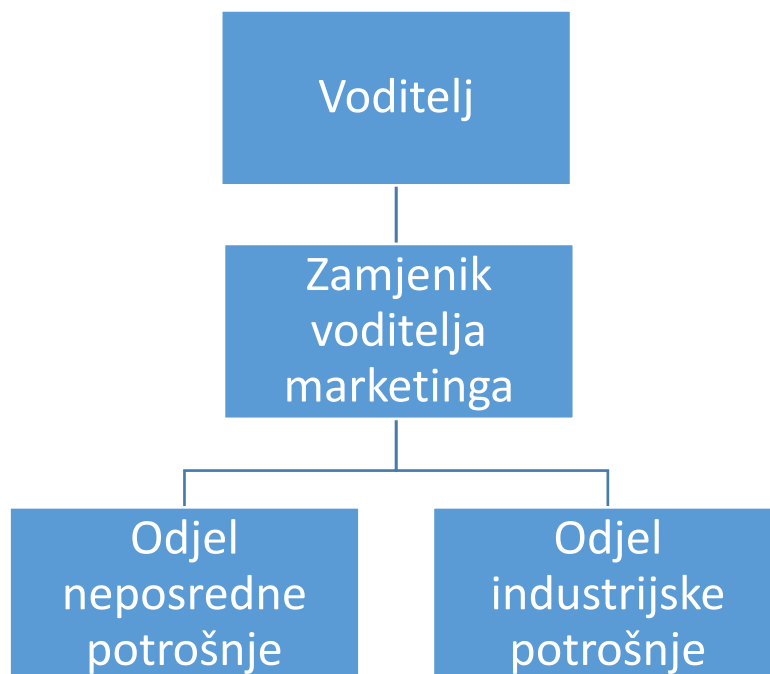
<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Ibid.



Slika 8. Funkcijska organizacijska struktura

Izvor: Mandžuka B. Menadžment u prometu - Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

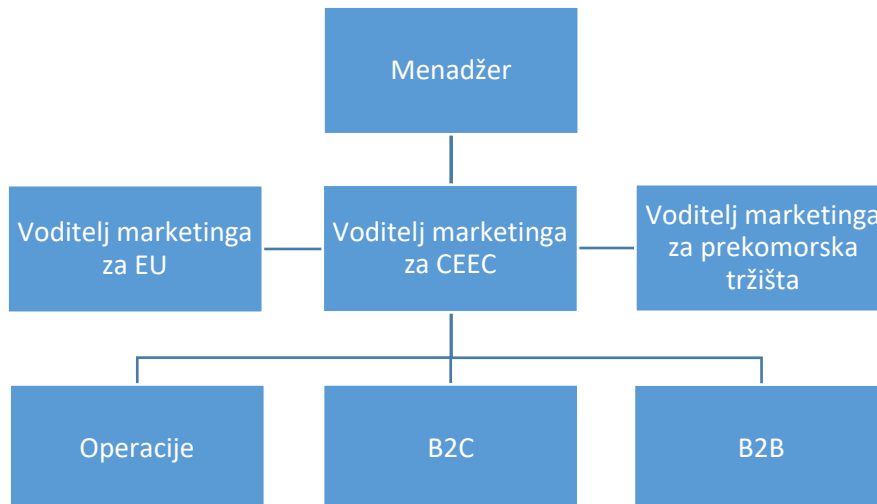


Slika 9. Organizacijska struktura na temelju kupaca

Izvor: Mandžuka B. Menadžment u prometu - Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

- Geografska organizacijska struktura (slika 10)

Unutar geografske organizacijske strukture zadaci se grupiraju prema geografskom području. Prednosti su geografske organizacijske strukture fleksibilnost i brzina reakcije, što dopušta diverzifikaciju i decentralizira odluke, dok su njeni negativni učinci što duplira resurse, eliminira tehničku specijalizaciju i otežana je koordinacija.<sup>48</sup>



Slika 10. Geografska organizacijska struktura

Izvor: Mandžuka B. Menadžment u prometu - Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

- Matrična organizacija (tablica 2)

Zadaci se grupiraju prema dva paralelna načela npr. funkcijskom i proizvodnom, stvarajući tako hibridni dualni oblik organizacijske strukture. Prednosti su matrične organizacijske strukture što precizira odgovornost za profit, fleksibilnost uporabe ljudskih resursa, dok su druge strane negativno to može stvoriti frustracije i sukobe unutar organizacije.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Ibid.

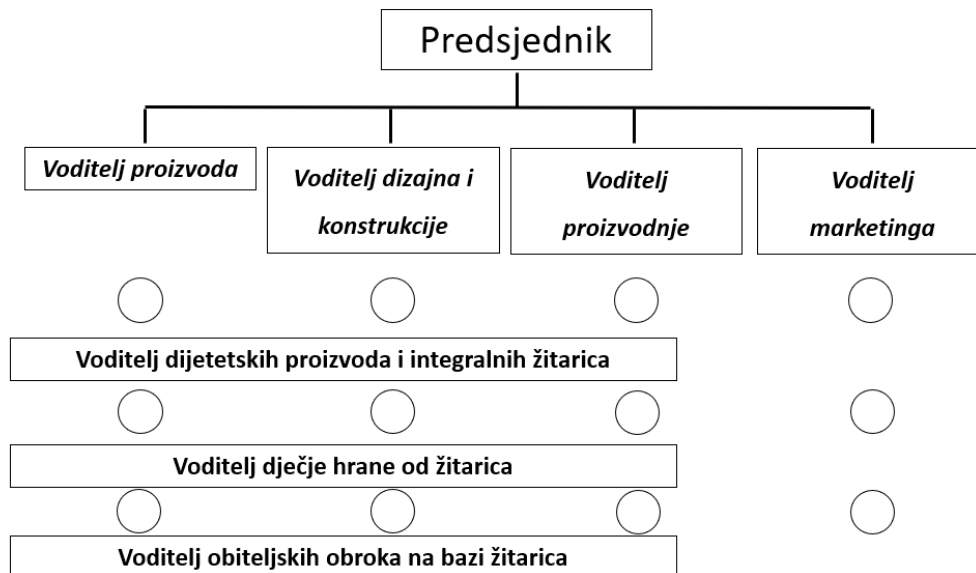
<sup>49</sup> Ibid.

Tablica 2. Matrična organizacija

Projekti, proizvodi	Funkcije			
	Proizvodnja	Marketing	Inženjering	Financije
A				
B				
C				
D				
E				

Izvor: Mandžuka B. Menadžment u prometu - Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

11. Primjer potpuno razvijene matrične organizacijske strukture prikazan je na slici



Slika 11. Potpuno razvijena matrična organizacijska struktura

Izvor: Mandžuka B. Menadžment u prometu - Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.

- Procesne organizacijske strukture (M-form) poslove grupiraju oko temeljnih procesa formiranjem multidisciplinarnih timova. Timovi proizvode nezavisne proizvode, a dijele tehnologiju, vještine ili informacije. Ova organizacijska forma delikatno balansira centralizaciju i decentralizaciju.<sup>50</sup>
- Mrežne organizacijske strukture su autonomne grupe povezane pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge radi ostvarenja profita. To je privremen i fleksibilan spoj proizvođača, dobavljača, trgovaca i čak kupaca. Svaki se sudionik orijentira na onaj aspekt poslovanja u kojem je najbolji, odnosno najkompetentniji.<sup>51</sup>

Mnoge metafore opisuju promjene u paradigmama organizacijskog dizajna: reinženjering, reframing, business process redesign, restrukturiranje itd. Organizacije teže vitkosti, fleksibilnosti, responsivnosti, i visokoj konkurentnosti. Organizacije budućnosti su responsivne strukture posvećene kvaliteti u svim operacijama koje uključuju.<sup>52</sup>

#### **2.4.5. Dimenzije organizacijske strukture**

Dimenzije kojima menadžeri opisuju i mjere razlike u organizacijskom strukturiranju su: formalizacija, centralizacija, te kompleksnost. Formalizacija se odnosi na stupanj u pisanih pravila i procedura prisutnih u organizacijskim procesima i komunikaciji. U pravilu, organizacije sa visokim stupnjem specijalizacije, malim delegiranjem autoriteta, funkcionalnom departmentalizacijom i uskim rasponom kontrole su visoko formalizirane.<sup>53</sup>

Centralizacija se odnosi na to koliko se autoriteta disperzira kroz organizaciju. Centralizacija je povezana sa visokom specijalizacijom, niskim delegiranjem autoriteta, korištenjem funkcionalne departmentalizacije, te uskih raspona kontrole.

---

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.



Kompleksnost se odnosi na broj različitih poslova ili broj različitih odjela u organizaciji. Visoka specijalizacija, proizvodna departmentalizacija, departmentalizacija prema kupcima ili teritoriju, visoko delegiranje autoriteta i uski raspon kontrole rezultira visokom kompleksnošću organizacijske strukture.<sup>54</sup>

#### **2.4.6. Načela organiziranja povezana sa ovlastima**

Skalarno načelo: što je jasnija linija ovlasti od najvišeg položaja u poduzeću do najnižih pozicija, to je jasnija odgovornost za donošenje odluka i učinkovitija komunikacija unutar organizacije.

Načelo delegiranja prema očekivanim rezultatima: ostvarivanje postignuća zahtijeva adekvatne ovlasti.

Načelo apsolutne odgovornosti: podređeni su apsolutno odgovorni nadređenima, a nadređeni su odgovorni za uspjeh organizacijske aktivnosti svojih podređenih.

Načelo pariteta ovlasti i odgovornosti: odgovornost za akcije ne može biti veća od one koja proizlazi iz delegiranih ovlasti niti bi smjela biti manja.

Načelo jedinstva komande: reducirati podređenost pojedinca većem broju nadređenih osoba.

Načelo razine ovlasti: manageri moraju sami donositi odluke unutar svoje ovlasti, a ne prosljeđivati ih na više ili na niže.

Načelo definiranja organizacijskih jedinica: grupiranje zadataka treba izvršiti na temelju njihove sličnosti, neovisnosti i samostalnosti vrednovanja kreirane vrijednosti; povezanosti tehnologijom ili tržišnim kriterijima (kupci, geografske regije).

Načelo ravnoteže: primjena načela ili tehnika mora biti uravnotežena kako bi osigurala ukupnu učinkovitost strukture pri ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Načelo fleksibilnosti: u strukturu moraju biti ugrađena sredstva i tehnike za predviđanje promjena i reagiranje na njih.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid.

Načelo olakšavanja vodstva: alokacija ovlasti i strukturno uređenje mora stvarati situaciju u kojoj manageri mogu oblikovati i održavati okolinu koja pogoduje uspješnom radu.<sup>56</sup>

## **2.5. Upravljanje organizacijom**

Upravljanje organizacijom odnosi se na umijeće okupljanja ljudi na zajedničkoj platformi kako bi ih natjerali da rade na zajedničkom unaprijed zadanom cilju. Upravljanje organizacijama omogućuje optimalno korištenje resursa detaljnim planiranjem i kontrolom na radnom mjestu.<sup>57</sup>

Upravljanje organizacijom daje osjećaj usmjerenja prema zaposlenicima. Pojedinci su dobro svjesni svoje uloge i odgovornosti i znaju što bi trebali raditi u organizaciji. Učinkovito upravljanje osigurava profitabilnost organizacije. U laičkom se jeziku upravljanje organizacijom odnosi na učinkovito rukovanje s organizacijom i njenim zaposlenicima.<sup>58</sup>

Potreba za organizacijskim upravljanjem može se opisati kroz šest točaka:

- Upravljanje organizacijom daje osjećaj sigurnosti i jedinstva zaposlenicima.
- Za bolju koordinaciju između različitih odjela potrebno je učinkovito upravljanje.
- Zaposlenici izvršavaju zadatke u predviđenom roku kao rezultat učinkovitog upravljanja organizacijom.
- Zaposlenici ostaju lojalni svom poslu i ne tretiraju rad kao opterećenje.
- Učinkovito upravljanje organizacijom dovodi do mirnog i pozitivnog ambijenta na radnom mjestu.<sup>59</sup>

Bitne značajke upravljanja organizacijama su sljedeće:

- a) Planiranje: Potrebno je pripremiti učinkovit poslovni plan. Važno je odlučiti o budućem načinu djelovanja kako bi se kasnije izbjegle bilo kakve zabune. Potrebno je planirati na koji način raditi stvari.

---

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> URL: <https://www.managementstudyguide.com/organization-management.htm> [Pristupljeno: rujan 2020.]

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Ibid.

- b) Organizacija: Odnosi na oprezno korištenje resursa kako bi se postiglo najbolje od zaposlenih.
- c) Kadrovanje: Loše upravljanje organizacijom dovodi do nezadovoljnih zaposlenika koji s vremenom stvaraju probleme i za sebe i za organizaciju. Potrebno je zaposliti pravi talent za organizaciju.
- d) Vođenje: Rukovoditelji ili nadređeni moraju postaviti jasne ciljeve za članove tima. Voditelj mora osigurati da njegovi članovi rade u skladu za zajednički cilj. On je taj koji odlučuje što bi bilo ispravno u određenoj situaciji.
- e) Kontrola: Nadređeni moraju biti svjesni što se događa oko njih. Hijerarhija bi trebala biti dobro definirana za učinkovito upravljanje. Šefovi koji izvještavaju moraju pregledati performanse i napredak svojih podređenih i voditi ih kad god je to potrebno.
- f) Upravljanje vremenom: Učinkovito upravljanje vremenom pomaže zaposlenima da rade ispravne stvari u pravo vrijeme. Učinkovito upravljanje vremenom uvijek se isplati dugoročno.
- g) Motivacija: Motivacija uvelike povezuje zaposlenike. Uvažavanje zaposlenika za njihov dobar rad ili unosne poticajne sheme uvelike motiviraju zaposlenike i natjeraju ih da rade na duže vremensko razdoblje.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Ibid.

### 3. OBILJEŽJA LOGISTIČKE USLUGE

Danas se može reći da je logistika specifična funkcija unutar društvenih sustava, a i posebna znanstvena disciplina. Postoji mnoštvo definicija logistike. Opća definicija logistike glasi: "Pod logistikom se razumijeva ukupnost aktivnosti u postavljanju, osiguranju i poboljšanju raspoloživosti svih osoba i sredstava, koje su pretpostavka, prateća pomoć ili osiguranje za tijekove unutar jednoga sustava". Ovaj pojam logistike može se raščlaniti na makrologistiku i mikrologistiku. Makrologistika te aktivnosti promatra sa šireg aspekta, s aspekta gospodarskog sustava ili pak lanaca opskrbe, dok mikrologistika te aktivnosti promatra na razini jednog poduzeća ili organizacije.

Definicija logistike poduzeća bila bi slijedeća: "Logistika poduzeća je ukupnost zadataka i mjera koji proizlaze iz ciljeva poduzeća, a odnose se na optimalno osiguravanje materijalnih, informacijskih i vrijednosnih tijekova u transformacijskom procesu poduzeća".

U logistiku spadaju aktivnosti, s pomoću kojih se planiraju, vode, realiziraju i kontroliraju prostorno-vremenska transformacija dobara i s njome vezane transformacije s obzirom na količine i vrste dobara, specifična rukovanja s dobrima i logističku determiniranost tih dobara. Zajedničkim učinkom ovih aktivnosti treba tijek dobara postaviti tako da se točka isporuke što efikasnije povezuje s točkom prijema. Efikasnost u ovome smislu pred logistiku postavlja zadatke, da se točka prijema opskrbljuje od točke isporuke pravim proizvodom, u pravom stanju, u pravo vrijeme, te na pravome mjestu, a sve uz minimalne troškove. Svrha logistike je stalno usavršavanje protoka dobara i informacija kroz poduzeće, kao ciljevi mogu se postaviti: smanjenje zaliha, skraćivanje vremena tih protoka, skraćivanje vremena reakcija (npr., na naloge kupaca i sl.) i dr.

Razvoj logistike možemo podijeliti u tri faze:

- Funkcionalni menadžment (1960 – 1970)
- Unutarnja integracija (1980)
- Vanjska integracija (1990).<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Kolanović I. Model lučkog sustava u logističkom lancu. Magistarski rad. Fakultet prometnih znanosti. Zagreb. 2001.

Funkcionalni menadžment vezan je uz materijalni menadžment i fizičku distribuciju. Pojam materijalni menadžment podrazumijeva organizacijski koncept koji uključuje planiranje, organizaciju, motivaciju i kontrolu svih tih aktivnosti i kadrova u vezi s tokom materijala u organizaciji. Širok lanac aktivnosti u vezi s efikasnom distribucijom proizvoda prema krajnjim korisnicima predstavlja fizičku distribuciju.

Integracija funkcijskih područja unutar organizacije angažira sve sudionike sustava te s upravljanjem i transportnim lancem proširuje pojam funkcijske integracija na cjelokupni logistički lanac. Razvojem tehnologije i sustava kompjutorizacije u procesu distribucije olakšana je i omogućena sinkronizacija protoka materijala s zahtjevima proizvodnje, a to je dovelo do integracije materijalnog i distribucijskog menadžmenta.

Integracija materijalnog i distribucijskog menadžmenta povećava efikasnost i uspješnost funkcioniranja sustava te potiče veću odgovornost distribucijskim menadžerima, unutar sustava zavisnih jedinica kao što su transport, distribucijska postrojenja, inventar, kontrola, planiranje i prodaja usluge.<sup>62</sup>

Logistika danas ima veliko značenje, a sve to zahvaljujući intenzivnoj međunarodnoj suradnji, tehnološkom razvoju, porastu ekonomske i ekološke osviještenosti, te globalizaciji na širem području Europe i Amerike. Logistika je svrstana među znanstvenoistraživačke i studijske discipline.<sup>63</sup>

Rast značenja logistike u znanosti i praksi objektivna je proces, koji pored novih ekonomskih zahtjeva, sadrži i snažne impulse za razvitak informacijske i komunikacijske tehnologije, kao i tehnika i tehnologija transporta, manipuliranja, skladištenja i pakiranja, i tehnika upravljanja koje omogućuju optimalna logistička rješenja za tijekove dobara, informacija, energije i znanja u sustavima.

Povećanje obujma proizvodnje i unapređenja proizvodnosti rada isprva se uspijevalo postići tehničko-tehnološkim razvojem, automatizacijom i racionalizacijom, ali nakon što je došlo do zasićenosti tržišta, raste važnost marketinga i prodaje na koje se danas uvelike oslanjaju rezultati poslovne logistike.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Pupovac D. Modeli logističkih usluga. Diplomski rad. Pomorski fakultet. Rijeka. 2013.

<sup>63</sup> Šafran M. Logistički model optimizacije špediterskog poslovanja. doktorska disertacija. Fakultet prometnih znanosti. Zagreb. 2004.

<sup>64</sup> Pupovac D. Modeli logističkih usluga. Diplomski rad. Pomorski fakultet. Rijeka. 2013.

Poslovna logistika podrazumijeva sustavni pristup upravljanja i kontrole fizičkog tijeka materijalnih dobara i potrebnih informacija koje poduzeće šalje na tržište i prima s tržišta, a sadrži: naručivanje, upravljanje skladištem, upravljanje zalihama, manipulaciju s robom, vanjski i unutrašnji transport, informacijski logistički sustav.

Poslovna logistika i logističke aktivnosti temelje se na osnovnim načelima kao što su:

- kvalitetan proizvod,
- u pravo vrijeme,
- na pravom mjestu,
- uz najniže troškove.

U okviru poslovne logistike ulaze izvršni poslovi - u području nabave, uskladištenja, unutarnjeg transporta, rukovanja sirovinama, robom, poluproizvodima i sl. te primjena modela odlučivanja o obavljanju tih aktivnosti.<sup>65</sup>

Poslovnu logistiku možemo objasniti u:

- funkcijskom,
- instrumentalnom i
- institucijskom smislu.<sup>66</sup>

U funkcijskom smislu poslovna logistika je nova funkcija poduzeća – integrirajuća, uslužna, presječna funkcija koja prožima sve druge funkcije. U instrumentalnom smislu podrazumijeva uvođenje elektroničke obrade podataka kojim pomaže u odlučivanju i samom odvijanju procesa (obrade naloga, narudžbe i sl.). U institucijskom smislu gradi organizacijsku strukturu poduzeća i omogućuje suradnju poduzeća u poslovnoj logistici.

Logistika je dio upravljačkog sustava poduzeća koja upravlja količinama, vremenom i mjestima u transformacijskom procesu poduzeća – ima zadaću uređivanja pravila koja jamče proizvodnu fleksibilnost – odgovorna je za vezivanje kapitala u zalihe i za otklanjanje uskih grla .

---

<sup>65</sup> Rajsman M. Poslovna logistika. Visoka poslovna škola Libertas. Zagreb. 2009.

<sup>66</sup> Ibid.

Logistikom se uspostavljaju kvalitetni i/ili poboljšavaju postojeći tokovi dobara i vrijednost poduzeća, te ona preuzima ulogu integrirane funkcije čija je svrha:

- stalno usavršavanje protoka dobara i informacija kroz organizaciju,
- smanjenje troškova proizvodnje i distribucije,
- postizanje konkurentnih prednosti.<sup>67</sup>

Kad sagledavamo ciljeve logistike uviđamo kako je primarni cilj smanjenje zaliha, skraćivanje vremena protoka dobara i informacija, te skraćivanje vremena reakcija na naloge kupaca. U svakom poslovnom subjektu prisutni su sljedeći ciljevi:

- skratiti vrijeme protoka dobara i informacija,
- skratiti vrijeme rokova isporuke,
- smanjiti zalihe,
- smanjiti troškove,
- smanjiti konflikte i promoviranje kooperaciji i koordinacije među članovima lanaca,
- osigurati visoke usluge,
- kontrolirati i smanjiti zalihe radi snižavanja troškova skladištenja,
- osigurati kvalitetu sirovina i materijala, ali i gotovih proizvoda.

Komponente logistike su:

- gospodarska, vrijednosna,
- tehničko-tehnološka,
- informacijska.

Kod gospodarske komponente tržište traži nove proizvode u sve kraćim razdobljima, na tržištu su noviji i sve raznovrsniji proizvodi, isporuka se obavlja u sve kraćem roku sve manjih količina. Tehničko-tehnološka komponenta daje odgovore na pitanja: kako skladištiti, pakirati, te se sastoji od boljih transportnih, ambalažnih i skladišnih sustava. Informacijska se komponenta logistike sastoji u pripremi i distribuciji podataka unutar i izvan poduzeća i računalno integriranoj logistici.

---

<sup>67</sup> Pupovac D. Modeli logističkih usluga. Diplomski rad. Pomorski fakultet. Rijeka. 2013.

Logistiku možemo podijeliti na makro, mikro i metalogistiku, koja se za razliku od prve dvije ne odnosi na veće odnosno manje područje djelovanja već ona obuhvaća promet dobara poduzeća koja sudjeluju u kanalu prodaje nekog proizvoda.<sup>68</sup>

Logistika u suvremenom poduzeću mora obuhvatiti stvaranje svrhovite infrastrukture kojom se cjelokupan opskrbni sustav stavlja u službu vođenja poslovne organizacije, pa pored tradicionalne prostorno-vremenske transformacije dobara, obuhvaća i financijsko poslovanje, računovodstvo, kontrolu i reviziju, istraživanje i razvitak, upravljanje ljudskim potencijalima i sl., odnosno sva znanja i sve aktivnosti koje podupiru efikasno odvijanje osnovne djelatnosti poduzeća.<sup>69</sup>

Poslovna logistika razlikuje se od klasičnih ekonomskih disciplina, jer ona ne promatra samo pojedine segmente poslovnog sustava (funkcije), već cijeli gospodarski tijek. Proces transformacije poduzeća, koji se sastoji od transporta, obrade i pratećih aktivnosti nabave, skladištenja i distribucije, u logistici se shvaća kao organska cjelina. Stoga poslovna logistika obuhvaća sve aktivnosti sa svrhom povećanja propulzivnosti i efikasnosti poslovnog sustava. Znači, sagledavaju se svi postupci ne samo u skladištu ili u transportu, već u svim procesima koji se tiču materijala i informacija u poduzeću.

Pored izvršnih poslova u području nabave, uskladištenja, unutrašnjeg transporta, rukovanja sirovinama, robom, poluproizvodima i si., u logistiku spada i primjena modela odlučivanja o obavljanju tih aktivnosti.

Zadaci poslovne logistike prelaze granice jednoga područja i protežu se na ukupno poduzeće, problemi u svezi s kretanjem dobara i informacija sagledavaju se u njihovoj povezanosti s tijekovima vrijednosti unutar poduzeća (sva ulaganja proizvodnih sredstava, kadrova, financije, energije, know-howa i si.). Tu je važno osiguranje optimalnosti s aspekta cjeline poduzeća, a ne samo pojedinih njegovih podsustava.

---

<sup>68</sup> Rajsman M. Poslovna logistika. Visoka poslovna škola Libertas. Zagreb. 2009.

<sup>69</sup> Zekić Z. Logistički model dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća EKONOMSKI PREGLED. izvorni znanstveni rad 52 (3-4) 393-417 (2001). Zagreb. 2001.



### 3.1. Karakteristike logističke usluge

Usluge su aktivnosti ili prednosti koju netko nudi nekom drugome, koja je nedodirljiva i njen rezultat nije vlasništvo nad nečim. Za razliku od proizvoda koji predstavlja sve ono što se može ponuditi kupcu za pažnju, kupovinu, uporabu ili potrošnju što može zadovoljiti želju ili potrebu, a uključuje fizički predmet, osobu, mjesto, tvrtku, ideju ili uslugu, uslugu definiramo drugačije. Usluga predstavlja aktivnosti ili prednost koju netko nudi nekome drugome, koja je nedodirljiva i njen rezultat nije vlasništvo nad nečim.<sup>70</sup> Četiri glavne karakteristike usluge su:

- Neopipljivost

Temeljna razlika između roba i usluga je neopipljivost. Roba su predmeti koji se mogu osjetiti ili dodirivati, dok su usluge tj. njegov doživljaj zasnovan na izvedbi. Učinkovitost i valjanost poduzeća teže je mjeriti ako je ono orijentirano pružanju usluga. Kod usluga, povratna veza dolazi u obliku ponavljanja posla. Probleme je vrlo teško otkriti i ispraviti, jer nezadovoljni korisnici usluge uglavnom odbijaju ponovno koristiti uslugu.

- Neodvojivost

Usluge se prvo prodaju i tek onda proizvode i troše: proizvodnja i potrošnja se ne mogu odvojiti.

- Promjenjivost

Postoj promjenjivi doživljaj usluge, a razlikuje se od prilično standardiziranog logističkog procesa koji se koristi pri rukovanju fizičkim tijekom mnogih roba. Percipirana kvaliteta usluge može varirati na osnovu čimbenika kao što su doba dana i tip interakcije. Mogućnost loše komunikacije između pružatelja usluga i potrošača nastaje zbog fizičke, emocionalne ili psihološke buke. Ta prirodna promjenjivost u pružanju usluga čini ga heterogenim i stavlja dodatne zahtjeve na logistički sustav odgovora na uslugu.

---

<sup>70</sup> Bloomberg D J, Lemay S B, Hanna J B. Logistika. Zagrebačka škola ekonomije i managementa. Zagreb. 2006.

- Kratkotrajnost

Kratkotrajnost znači da se usluge ne mogu čuvati ili pohraniti. Usluge su izvedbe te se ne mogu staviti u zalihi za kasnije upotrebu.<sup>71</sup>

Osobitosti logističkih usluga su:

- nematerijalni karakter usluga (nemogućnost stvaranja zaliha pa je istaknut problem optimalizacije kapaciteta),
- vezana proizvodnja pri transportu (povratni transport – prazan hod vozila kod odlaska na mjesto utovara i povratka u bazu),
- različiti proizvodni postupci (razlike u strukturama troškova).<sup>72</sup>

Postoje usluge koje su bazirane na opremi i one koje su bazirane na ljudima. Transport je usluga bazirana na opremi. Proces transporta obuhvaća pripremu, utovar, prijevoz, istovar i skladištenje. U istraživanju o logističkoj usluzi koje je provelo Vijeće za upravljanje logistikom (CLM – Council of Logistics Management), otkrivene su četiri osnovne koncepcije:

- 1) iako se logistika obično ne koristi u tvrtkama koje se bave uslugama, može se reći kako su logistički principi čak važniji za te tvrtke nego za poduzeća koja se bave proizvodnjom,
- 2) logistika u uslužnim tvrtkama upravlja kapacitetom, dok u proizvodnim tvrtkama upravlja zalihama,
- 3) javljaju se zajedničke crte u koordinaciji kapaciteta i zaliha,
- 4) široko prihvaćena definicija logistike je preuska u tom smislu da ne odražava logističke procese u uslužnoj industriji.<sup>73</sup>

### **3.2. Vrste logističkih usluga**

Logistička poduzeća nude usluge koje se odnose na osiguranje svih komponenti usluge isporuke i time povezano izvršavanje logističkih zadataka. Usluga logističkog

---

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Segetlija Z. Uvod u poslovnu logistiku. Sveučilište Jurja Strossmayera. Osijek. 2008.

<sup>73</sup> Bloomberg D J, Lemay S B, Hanna J B. Logistika. Zagrebačka škola ekonomije i managementa. Zagreb. 2006.

savjetovanja također spada u uslugu logističkih poduzeća kao i brojne nelogičke usluge.

Logistička poduzeća nude tri vrste usluga i to:

1) GLAVNE FUNKCIJE – nositelji su špediteri, prijevoznici tereta, brokери, agenti. To su sljedeće funkcije:

- funkcija dispozicije (savjetovanje, analiza, planiranje, organizacija, izbor transportnog sredstva, puteva, tarufa, zaključak tovarnih ugovora, izdavanje transportnih dokumenata, kontrola tovara),
- funkcija otpreme (lokalni transport, transport na udaljenost).

2) FUNKCIJE DOPUNJAVANJA – nositelji su pretovarna društva, špediteri, skladišna poduzeća, poduzeća za pakiranje, banke podataka itd. To su sljedeće funkcije:

- funkcija pregrupiranja (organizacija i vođenje retovara, upravljanje terminalima),
- skladišna funkcija (uskladištenje, izdavanje robe, skladištenje, komisioniranje),
- skupljajuća funkcija transporta (prikupljanje i raspodjela komadnih dobara, sastavljanje jedinica tovara),
- funkcija pakiranja (savjetovanje i izbor transportnog pakiranja, transportna pomoćna sredstva, upakiranje i ispakiranje),
- funkcija manipulacije (manipulacija koja se odnosi na slanje i na robu),
- informativna funkcija (izgradnja informacijskih lanaca za planiranje, koordinaciju, upravljanje i kontrolu transportnog toka).

3) POSEBNE FUNKCIJE – nositelji su špediteri, prijevoznici tereta, skladišna poduzeća, agenti, carinski agenti itd. To su sljedeće funkcije:

- unapređenje prodaje,
- služba kupaca,
- osiguranje transporta (osiguranje od rizika, zaključivanje ugovora o osiguranju, okončanje slučajeva štete),
- obrada carine (carinska deklaracija i carinska prijava, carinska otpremnina),

- kreditiranje (teretni i carinski podnesci).<sup>74</sup>

Razlikujemo više osobitosti u poslovanju logističkih poduzeća. Proces transporta obuhvaća: pripremu, utovar, prijevoz, istovar i skladištenje. Čimbenici za izbor rute i transportnog sredstva: dužina rute, ograničenja, osobine vozila i osobine tereta.

Logističke usluge pružaju različiti logistički sistemi (nosioci usluga), tako da se usluge mogu klasificirati i strukturirati u različite grupe kao što su:

- usluge logističkih opskrbljivača (3PL, 4PL, multimodalni operatori, logistički integratori, špedicije, specijalizirani posrednici i sl), koje su usmjerene na organizaciju i realizaciju kompletnih logističkih tokova od pošiljatelja do krajnjeg primatelja robe. Logistički pružatelji usluga pružaju kompletnu uslugu otpreme i isporuke robe po sistemu „od vrata do vrata“ („door to door“, „full service packet“),
- usluge logističkih informacijskih sistema, koji se odnose na upravljanje informacijama u logističkom toku, posredovanje između ponude i potražnje, identifikaciju i praćenje robe, tovarnih jedinica, transportnih sredstava i ljudi na kompletnom logističkom lancu. Pored monitoringa i telematike u logističkim mrežama, ove usluge obuhvaćaju sve aktivnosti vezane za strateško i operativno upravljanje unutar i između pojedinih podsistema u okviru kompleksnog logističkog toka,
- usluge logističkih centara, koje su vezane za opsluživanje robnih, transportnih, informacijskih tokova i ljudi u različitim logističkim čvorištima. To su vrlo kompleksne usluge čija struktura zavisi od tipa i lokacije centra, faze logističkog toka, logističkih zahtjeva, vrste robe, prisutnih oblika transporta, primijenjenih logističkih strategija i tehnologija itd.,
- usluge transportnih sistema različitih oblika transporta (cestovni, željeznički, vodeni, zračni i cijevovodni transport), a koje se odnose na prijevoz robe na različitim transportnim pravcima i udaljenostima, primjenom klasičnih i suvremenih tehnologija, direktnih ili multimodalnih sistema transporta,

---

<sup>74</sup> Segetlija Z. Uvod u poslovnu logistiku. Sveučilište Jurja Strossmayera. Osijek. 2008.

- usluge skladišno pretovarnih sistema, koje se uglavnom odnose na pretovar, skladištenje i transportno-manipulativne aktivnosti u različitim skladišnim sistemima (tvornička, centralna, regionalna, skladišta za isporuku, itd). Skladišno pretovarne usluge se redovno pojavljuju u različitim fazama robnog toka. Struktura ovih usluga ovisi o vrsti robnog toka, mjesta i funkcije skladišno pretovarnog sistema u logističkom lancu, vrste robe, specifičnosti logističkih zahtjeva i dr.,
- usluge sistema održavanja, servisiranja i logističke podrške, podrazumijevaju procese održavanja, servisiranja, pranja i čišćenja transportnih sredstava, manipulativne opreme, objekata, prometne infrastrukture, tehničko-tehnoloških sredstava i opreme, kao i usluge kompletne podrške osiguranja, čuvanja i zaštite sistema, na različitim logističkim područjima.

### **3.3. Suvremene logističke usluge**

Sudjelovanje u logističkim mrežama danas je popraćeno velikim ulogom vremena i novca. Na tržištu se sve više pojavljuju specijalizirani dobavljači logističkih usluga (3PL, 4PL) te logističkog konzultinga koji imaju ulogu potpore i određenog osiguranja od pogrešaka koje si većina ne može priuštiti.

Opće prihvaćena i raširena koncepcija upravljanja opskrbnim lancem (engl. supply chain management) odražava suvremeni oblik logističke mreže sastavljene od dobavljača, proizvođača, skladišta, distributivnih centara i maloprodajnih prodavaonica. U tom čitavom sklopu administrativnih i operativnih poslova važnu ulogu imaju:

- a) smanjenje neizvjesnosti koliko je to god moguće i hvatanje u koštac samo sa stupnjem neizvjesnosti koji nije moguće zajedničkim naporima eliminirati i
- b) optimalizacija troškova i kvalitete usluge na čitavom području lanca.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Dunković D. Logističke mreže i suvremene logističke usluge. Suvremena trgovina (1330-0180) 35 (2010), 4; 10-17

### **3.3.1. Informacijske tehnologije i elektronska razmjena podataka**

Opskrbni lanac i njegova prateća marketinška koncepcija "učinkovitog odziva na narudžbu kupca" - ECR (engl. Efficient Consumer Response), propagiraju da sve aktivnosti i procesi logističkog lanca treba usmjeriti prema zahtjevima i potražnji kupaca (Corsten i Kumar, 2005; Kotzab, 2005). Funkcioniranje ovakvog poslovnog modela započinje na POS uređaju koji kod kupnje proizvoda registrira izlaz robe sa zalihe u prodavaonici. Informacijski sustav maloprodavača šalje informaciju o trenutnoj razini zaliha i dinamici njihova smanjenja putem Interneta ili EDI (engl. Electronic Data Interchange) sučelja. Ova informacija stiže do dobavljača koji je po primitku analizira i u kratkom roku šalje povratnu informaciju maloprodavaču o raspoloživosti proizvoda, rokovima isporuke, promotivnim akcijama, mogućim promjenama na proizvodu i sl. Na temelju POS podataka dobavljač prema mogućnostima svojih kapaciteta organizira odziv na zahtjev maloprodavača.

Uvođenje ECR-a i SCM-a zahtjeva veliki napor i niz promjena koje treba provesti unutar poslovne organizacije. Trošak uvođenja infrastrukture za elektronsku razmjenu podataka (EDI) i odgovarajućeg softwera u praksi se često podcjenjuje, međutim, podcjenjuje se i trošak kontinuiranog prilagođavanja informacijskog sustava svakodnevnim logističkim poslovima.<sup>76</sup>

### **3.3.2. Globalizacija**

Vanjski čimbenik koji je možda najviše utjecao na razvoj suvremenih logističkih mreža i logističkih usluga je globalizacija i njoj prateća kompleksnost međusobnih veza između proizvođača, dobavljača i kupaca. Globalizacija je otvorila vrata ka nastajanju globalnog tržišta materijala, usluga i proizvoda, zatim premještanjem proizvodnje u niskotroškovne regije, javila se i potreba za centralizacijom skladištenja zaliha i centralizacijom informacija. Sve je to uzrokovalo dodatne poteškoće u operativnom praćenju tijekova dobara i usluga. Logistika i logistički lanci (opskrbni lanci) postali su znatno složeniji tako da je planiranje i upravljanje njima postalo zahtjevnije. Koliko je domaće tržište zahvaćeno procesima globalizacije, toliko je i njegova uključenost u globalne logističke mreže i korištenje pratećih logističkih usluga. Nadalje, globalni

---

<sup>76</sup> Ibid.

tijekovi materijala i proizvoda nameću poslovnim subjektima veću specijalizaciju poslova unutar organizacije kako bi bile u stanju obaviti sve zadatke neophodne za distribuciju u takvom okruženju.<sup>77</sup>

Složenost logističke mreže usko je povezano s globalizacijom poslovanja. Rushton i Walker (2007) kažu da mnogi smatraju kako je globalizacija gotovo sigurno dovela i dalje vodi ka povećanju kompleksnosti logističkih operacija. To povećanje složenosti odnosa i veza očituje se u složenosti kanala distribucije roba i usluga, razmjeni lokalnih i globalnih pravila igre, korištenju različitih načina bržeg i sporijeg transporta, a sve to mora biti popraćeno boljim nadzorom nad funkcioniranjem čitave logističke mreže.

### **3.3.3. Suradnja i partnerstvo**

Koncentracijom u maloprodajnom sektoru, te stvaranjem strateških saveza u svrhu nabave robe, suvremena logistika stavlja se u koštac sa sve većim količinama robe, spajanjem narudžbi od više maloprodavača s više lokacija te pronalaženjem troškovno povoljnog modela logističke mreže na čijoj će se platformi to sve obaviti u što kraćem roku (Rushton i Walker, 2007). Glavni ciljevi suvremene logistike su racionalizacija koja se može postići samo uskom kooperacijom između svih sudionika. Suradnja i partnerstvo mogu biti uspješni samo ako iz nje proizlazi alikvotan interes za sve uključene strane.<sup>78</sup>

Oblici povezanosti kod integriranih kanala distribucije mogu biti :

- 1) horizontalni
- 2) vertikalni
- 3) kombinirani.<sup>79</sup>

Horizontalni oblici povezivanja obuhvaćaju udruživanje na istoj razini distribucijskog kanala primjerice nabavna udruženja maloprodajnih trgovačkih lanaca. Cilj je pri tome ostvariti najveći mogući uspjeh na tržištu.

---

<sup>77</sup> Pupovac D. Modeli logističkih usluga. Diplomski rad. Pomorski fakultet. Rijeka. 2013.

<sup>78</sup> Dunković D. Logističke mreže i suvremene logističke usluge. Suvremena trgovina (1330-0180) 35 (2010), 4; 10-17

<sup>79</sup> Rogić K. Kanali distribucije. Autorizirana predavanja. Distribucijska logistika I. Fakultet prometnih znanosti. Zagreb. 2019.

Vertikalni oblici povezivanja odnose se na tvrtke koje nisu na istoj gospodarskoj razini. Vertikalni sustavi distribucijskih kanala temelje se na sustavu odlučivanja koji na određen način kontrolira zajedničke aktivnosti unutar kanala pri čemu se nastoji ostvariti suradnja i koordinacija unutar čimbenika koji čine distribucijski kanal. Tri su najznačajnije vrste vertikalnih sustava: korporacijski, dirigitirani i ugovorni. Takvim se sustavom kontroliraju sudionici distribucijskog kanala, uklanjaju se potencijalni sukobi između pojedinih čimbenika, a i postižu uštede zbog veličine, mogućnosti pregovaranja i eliminacije dvostrukih usluga. Ako se taj dio distribucije odvija u okviru istog vlasništva tada se naziva korporacijski vertikalni marketing. Dirigitirani vertikalni marketing zasnovan je na koordinaciji proizvodnje i distribucije na temelju veličine i snage jednog od sudionika. Ugovorni vertikalni sustav objedinjuje različite tvrtke s različitih razina proizvodnje i distribucije, koje se ujedinjuju zbog uštede ili utjecaja na tržište.<sup>80</sup>

#### **3.3.4. Logistički outsourcing**

Danas se pojavljuju brojne vrste prodajnih kanala ili marketinških kanala kroz koje se obavlja fizička distribucija proizvoda i usluga do krajnjih kupaca. Distributivna mreža koja omogućuje funkcioniranje prodajnih kanala nalazi se pri kraju logističke mreže. Unatoč tome što se ne može precizno utvrditi granica, dovoljno je reći da područje distributivne mreže započinje otpremom gotovog proizvoda od proizvođača, a završava isporukom odgovarajuće količine proizvoda na mjesto gdje ga krajnji kupac može preuzeti. Pojam distributivne mreže tradicionalno je vezan za prodajnu mrežu i čini jedan vrlo inovativan dio cjelokupne logističke mreže koja i određuje njezinu strukturu i kompleksnost.<sup>81</sup>

Kako bi proizvođači i trgovci uspjeli u takvom suvremenom kompleksnom okruženju, mnogi se počinju oslanjati na outsourcing logističkih poslova. Outsourcing je korištenje vanjskog specijaliziranog dobavljača usluga za obavljanje onih poslova i funkcija koje se ne smatraju strateški važnim za postizanje misije. Izvršavanje zadataka i upravljanje logistikom prepušta se trećoj strani koja je uložila u

---

<sup>80</sup> Rogić K. Kanali distribucije. Autorizirana predavanja. Distribucijska logistika I. Fakultet prometnih znanosti. Zagreb. 2019.

<sup>81</sup> Dunković D. Logističke mreže i suvremene logističke usluge. Suvremena trgovina (1330-0180) 35 (2010), 4; 10-17



specijalizaciju svoje radne snage, informacijski sustav i specijaliziranu opremu kako bi bila konkurentna samo u toj djelatnosti. Veća produktivnost i učinkovitost koju osigurava pružanje takvih usluga uz niže cijene u odnosu na angažiranje vlastitih sredstava odrazilo se i na bolje prepoznavanje i razumijevanje strateških osnovnih poslova kod gospodarskih subjekata.<sup>82</sup>

U stranoj se literaturi za ovakav tip usluga koristi pojam (engl.) third-party logistics ili 3PL. Konkurentnost među ovim dobavljačima usluga sastoji se u natjecanju oko pružanja logističke podrške proizvođačima i trgovcima gdje oni teže biti što prihvatljiviji. Ako se obujam poslova kod maloprodavača smanji znači da se on može više posvetiti odnosno uže specijalizirati u osnovnim poslovima kojima ispunjava svoju ulogu u kanalu distribucije, a to je privući kupca svojom lokacijom, cijenom te ponudom roba i usluga. U novije vrijeme na tržištu se pojavljuju i fourth-party logistic ili 4PL4. Te su outsourcing usluge još u začetku, a kod njih se radi o stručnoj podršci kod integracije resursa, kapaciteta i tehnologije dotične organizacije s drugim organizacijama s ciljem oblikovanja, pokretanja i vođenja cjelokupnog logističkog sustava. 4PL usluge su budućnost u razvoju outsourcinga u opskrbnom lancu.

Danas se potencijalnom korisniku outsourcinga nameće izbor između dvije mogućnosti: da li će ići u potpuno prepuštanje logističke funkcije na 3PL subjeka, ili će se osloniti na kombinaciju između 3PL i udruživanja s drugim subjektima kako bi povoljnije obavili zadaću. Za potpuni outsourcing obično se odlučuju veliki tržišni subjekti, ali u konačnici odluka se uvijek donosi na temelju odnosa cijene i kvalitete usluge. Mali i srednje veliki (50 - 250 zaposlenika) ne mogu si priuštiti troškove potpunog oslanjanja na visoko-specijalizirane logističke usluge jer nemaju dovoljan obujam transakcija čime bi smanjili jedinični trošak na prihvatljivu razinu. Značajka potpunog outsourcinga je vrlo učinkovita usluga primjerice pravovremena isporuka bez oštećenja i gubitka kvalitete, međutim, isplativost se postiže samo kod relativno velikog broja jedinica koje mogu proizvesti svojim kapacitetima veći poslovni subjekti. Lambert i Burduroglu (2000) u rezultatima svog istraživanja ističu da subjekti bez obzira na veličinu, najčešće koriste potpuni outsourcing kod isporuke proizvoda krajnjim kupcima.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> Ibid.

Kod udruživanja s drugim proizvođačima ili dobavljačima u svrhu obavljanja logističkih poslova ne odlazi do outsourcinga, nego tu proizvođači istih ili sličnih proizvoda udružuju svoje logističke kapacitete kako bi nešto nabavili od istog dobavljača ili isporučili svoje proizvode istom maloprodavaču. Ovdje se postiže niži logistički trošak koji istovremeno ide na račun kvalitete usluge. Na primjer, proizvođači voća i povrća, pića i sl. mogu isporučivati u sve objekte maloprodajnog lanca istim vozilom.

Kao posljedica sve većeg oslanjanja na outsourcing i jačanja konkurencije među brojnim 3PL subjektima danas je prisutna sve uža specijalizacija unutar 3PL djelatnosti. Tako da se njihova podrška može općenito podijeliti na tri skupine logističkih usluga prema Rushton i Walker (2007):

- fizički tijek s dobavljačima,
- unutarnji tijek kao potpora proizvodnom procesu i
- fizički tijek robe prema krajnjim kupcima.<sup>84</sup>

Ovakav razvoj na tržištu traži od proizvođača i maloprodavača da prate kretanje na tržištu ovih usluga i odaberu odgovarajuće 3PL subjekte. Uz one standardne logističke poslove koji su predmet outsourcinga gdje ubrajamo prijevoz, skladištenje i isporuku krajnjem kupcu pojavile su se i mnogobrojne druge usluge. Među tim novim uslugama specijaliziranih 3PL subjekata mogu se izdvojiti usluge prepakiranja (često kod promjene transportnog sredstva), usluge reverzne logistike ili povrata proizvoda od krajnjeg kupca jer ovaj mijenja ili ga ne želi, hlađenja i sušenja kod prehrambenih proizvoda, express isporuka, zatim korištenje outsourcinga samo u nekim vršnim dijelovima dana, tjedna ili godine kad kapaciteti ne mogu podnijeti tekuću potražnju, prijevoz vrlo malog ili vrlo velikog tereta i sl. Korištenje konzultantskih usluga iz područja poslovne logistike također jedan od suvremenih oblika outsourcinga.<sup>85</sup>

### **3.3.5. Savjetovanje u logistici**

Upravljanje logistikom bez dovoljnog znanja i kvalifikacija može uzrokovati nisku kvalitetu logističkih usluga, prekide i teškoće u radu proizvodnog ili maloprodajnog

---

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Ibid.

pogona, nedovoljnu iskorištenost angažiranih obrtnih sredstava, itd. U praksi se javljaju razne situacije, kao što su nedostatak zainteresiranosti odgovornih osoba, precjenjivanje vlastitih znanja i sposobnosti, arogancija, zataškavanje nastalih problema itd. Radnici i niže vodstvo ponekad zanemare odluke vodstva tvrtke, ponekad ih ne razumiju, a ponekad i isprave njegove pogrešne odluke. Sve to doprinosi stvaranju radnog okruženja u kojem radnici gube motivaciju za provedbu odluka višeg menadžmenta. Obilježje modernog vodstva tvrtke je da ono često nema vremena niti posebne želje za obilazak proizvodnog ili prodajnog pogona da bi se uvjerali kako stvari tamo funkcioniraju. Stoga njihove odluke i upute namijenjene upravo tom nižem menadžmentu i radnicima postaju ponekad nerazumljive i vode u pogrešnom smjeru. To je s razlogom jer neki top-menadžeri vjeruju da će ih njihov posjet pogonu i informiranje o nekim operativnim stvarima dovesti do konfliktnih situacija s radnicima što svakako nastoje izbjeći, ali suočavanje s problemom ostaje.

Zadatak je logistike organizirati i kontrolirati tijek svih administrativnih i operativnih poslova od dobavljačevog dobavljača, proizvođača, trgovca pa sve do krajnjeg potrošača. S obzirom da poslovna logistika ne može biti jednako učinkovita u svim dijelovima opskrbnog i otpremnog lanca često je potrebna konzultantska potpora stručnjaka s kojim bi se zajedno pokušala osigurati veća razina usklađenosti tijekom u sva tri paralelna lanca (materijala, naloga i informacija).<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Ibid.

## **4. PRIKAZ LOGISTIČKIH POSLOVA U GNK DINAMO**

Građanski nogometni klub Dinamo Zagreb (u daljnjem tekstu: GNK Dinamo ili samo Dinamo) hrvatski je nogometni klub iz Zagreba. GNK Dinamo utemeljen je 26. travnja 1911. pod nazivom Prvi Hrvatski Građanski Športski Klub, a od osnutka Republike Hrvatske najtrofejniji je klub u državi. Dinamo je i najpopularniji nogometni klub u Hrvatskoj sa 1.6 milijuna navijača (istraživanje GFK, listopad 2010.). Klub je cijenjen u svijetu po svojoj nogometnoj školi koja se zadnjih godina smatra za jednu od najboljih u Europi.

Posljednjih godina Dinamo se tako potpuno upisao na europsku kartu i konstantno igrao ulogu u raznim europskim natjecanjima. Dinamo je također ključni sportski temelj uspjeha hrvatske nogometne reprezentacije. U kadru nacionalne momčadi u finalu Svjetskog prvenstva u Rusiji 2018. godine bilo je čak 14 bivših i sadašnjih Dinamovih igrača pri čemu su deseterica prošli maksimirsku nogometnu školu.

Značajnim uspjesima kluba iznimnu važnost predstavlja i kontinuitet u upravljačkim strukturama kluba te iznimne menadžerske sposobnosti. Dinamo je u zadnjih 13 sezona ostvario velike uspjehe, osvojio 12 naslova prvaka, osam puta Kup Hrvatske i dvaput Superkup.<sup>87</sup>

### **4.1. Organizacijska struktura**

U svojoj osnovi organizacijska struktura GNK Dinama temelji se na funkcijskoj organizacijskoj strukturi. Strukturiranje nižih organizacijskih jedinica izvedeno je na način da su formirani sektori bazirani na funkcijama najvažnijim za rad poduzeća:

- Opći poslovi i ljudski potencijali
- Međunarodni poslovi i licenciranje
- Sportski sektor
- Sektor nogometne škole
- Sektor zdravstvene skrbi
- Sektor za stadionsku infrastrukturu
- Sektor članstva i sigurnosti

---

<sup>87</sup> URL: <https://gnkdinamo.hr/hr/Klub/Povijest?RenderOutline=False> [Pristupljeno: rujan 2020.]

- Sektor komunikacija.

Sektori su nadalje podijeljeni na odjele. U nastavku će biti analizirani sektori i odjeli koji imaju specifičnosti obavljanja prometno-logističkih procesa.

#### **4.1.1. Opći poslovi i ljudski potencijali**

Sektor općih poslova i ljudskih potencijala obuhvaća sve procese i aktivnosti unutar organizacije Dinama koji omogućavaju nesmetano odvijanje svih tekućih potreba, a uključuje nabavu materijala, roba i proizvoda za sve infrastrukturne objekte GNK Dinama, kao i za potrebe svog osoblja i igrača, te kadroviranje, prijavu i odjavu djelatnika, brigu o Plavom salonu i ložama itd.

Odjel nabave poseban je odjel unutar sektora općih poslova i ljudskih potencijala, a obavlja aktivnosti prognoze potreba za nabavom materijala, roba i proizvoda, upravljanja zalihama unutar internih skladišnih sustava, uspostave komunikacijskih i informacijskih odnosa u poduzeću i s dobavljačima, kontaktiranja s dobavljačima, zaključivanja ugovora o nabavi i naručivanja nabave u skladu s prognoziranim potrebama, kvantitativna i kvalitativna kontrola preuzimanja robe na skladištu, likvidacija dobavljačkih faktura i njihovo kompletiranje s prijamnom dokumentacijom i prodaja na likvidaturu i naplatu financijskoj službi, organizacije prijevoza robe po potrebi, vođenja evidencije upita i ponuda za nabavu robe po dobavljačima, sklopljenih ugovora s dobavljačima o uvjetima i rokovima isporuke roba, o plaćanju pristiglih faktura i o instrumentima plaćanja, o reklamacijama po dobavljačima o kvaliteti robe i nepoštivanju rokova isporuke i promjena nabavnih cijena.

Odjel nabave svoje narudžbe upućuje prema dobavljačima. Na temelju tri ponude dobavljača, uprava daje odobrenje odjelu nabave za realizacijom narudžbe. Dobavljači u pravilu organiziraju dopremu robe. Roba se prilikom dopreme ili pohranjuje direktno u za to predviđene prostorije ili u skladišta.

Interni sustav skladišta GNK Dinama uključuje tri različita skladišta:

- Skladište sportske robe i opreme
- Skladište za proizvode HORECA (za opskrbu hotela, restorana i kafića, odnosno lože)
- Skladište za sanitarije.

#### **4.1.2. Međunarodni poslovi i licenciranje**

Sektor međunarodnih poslova i licenciranja obavlja aktivnosti organizacije međunarodnih putovanja na gostujuće utakmice i na pripreme te upravlja aktivnostima osiguravanja standarda prema kriterijima licenciranja u koje spadaju sportski, infrastrukturni, pravni, kriteriji stručnog osoblja i administracije i financijski kriteriji.

Svi hrvatski klubovi pa tako i Dinamo, dužni su Hrvatskom nogometnom savezu (u daljnjem tekstu: HNS) dostaviti opsežnu dokumentaciju iz pet skupina kriterija, a stručnjaci Odjela HNS-a za licenciranje po svakoj skupini kriterija ocjenjuju ispunjenje kriterija te sukladno propisanoj proceduri savjetuju tražitelje licence kako ispuniti pojedine kriterije kada je klubovima potrebna dodatna pomoć.

#### **4.1.3. Sektor za stadionsku infrastrukturu**

Vlasnik Dinamovog stadiona u Maksimiru je Grad Zagreb. U lipnju 2011. godine, Dinamo je odlučio uložiti u stadion koji je doživio velike promjene. Iako su mnogi ovaj potez nazivali samo kozmetičkim uljepšavanjem, stadion je doživio nekoliko ozbiljnih "popravaka". Tako je u nešto više od mjesec dana postavljen novi grijani travnjak ispod kojeg se nalaze tisuće drenažnih cijevi, cijevi za grijanje i sustav za automatsko navodnjavanje, na atletsku stazu je postavljena plava umjetna trava, a cigleni zidovi ispod tribina prekriveni su platnima. Ujedno su postavljene nove sjedalice na sve četiri tribine, obnovljeni su sanitarni čvorovi ispod svih tribina, izgrađen je posebni prostor za osobe s invaliditetom, uređeni su press prostor i novinarske lože, adaptirana je nova vip loža te sve lože na zapadnoj tribini. Stadion je tako postao i vizualno atraktivan, a prikazan je na slici 12.



Slika 12. Stadion Maksimir

Izvor: URL: <https://gnkdinamo.hr/hr/Club/Stadium> [Pristupljeno: rujan 2020.]

Poseban ugođaj nude ekskluzivni prostori na stadionu, loža Maksimir (slika 13.) i Plavi salon, koji se mogu koristiti za proslave i poslovne skupove. Loža Maksimir s istočne strane gleda na maksimirski travnjak, a sa zapadne se strane pruža jedan od najljepših pogleda na grad Zagreb. Prostori su vrhunski opremljeni i raspolažu sa svom opremom potrebnom za organizaciju velikih poslovnih ili zabavnih skupova.<sup>88</sup>

Sektor za stadionsku infrastrukturu bavi se svim aktivnostima vezanim uz planiranje, izgradnju, održavanje i osiguravanje stadionske infrastrukture, što uključuje i sve objekte na stadionu poput ureda, restorana, hotela, salona, pomoćnih terena, travnjaka, sanitarnih čvorova itd.

Sektor za stadionsku infrastrukturu svoje potrebe prijavljuje odjelu za nabavu koji dogovara ponude sa dobavljačima na temelju kojih se izvršavaju razni zadaci na stadionskoj infrastrukturi kao npr. održavanje travnjaka, čišćenje prostorija i objekata, popravci na stadionskoj infrastrukturi, popravci unutar objekta stadiona itd.

---

<sup>88</sup> URL: <https://gnkdinamo.hr/hr/Club/Stadium> [Pristupljeno: rujan 2020.]



Slika 13. Loža Maksimir

Izvor: URL: <https://gnkdinamo.hr/hr/Club/Stadium> [Pristupljeno: rujan 2020.]

#### **4.2. Organizacija domaćih utakmica**

Organizacija domaćih utakmica poseban je događaj koji uključuje planiranje, organizaciju, izvršenje, kontrolu i otklanjanje aktivnosti koje je potrebno odraditi kako bi se na dan utakmice ona održala na profesionalnom nivou. To uključuje koordinaciju više sektora i odjela koji, ovisno o zadacima, organiziraju posebne djelatnike unutar Dinama ili angažiraju vanjske davatelje usluga koji obavljaju te aktivnosti.

Aktivnosti organizacije domaćih utakmica uključuju:

- Angažiranje redara, policije, vatrogasaca i hitne službe
- Postavljanje dodatne rasvjete i osiguravanje agregata kao rezervnog sustava napajanja
- Organizaciju cateringa
- Održavanje terena



- Zaštita gostujuće momčadi i službenih osoba u njihovom hotelu i kada putuju na i sa treninga, te na i sa utakmice – u suradnji s policijom
- Lokalne regulative
- Praćenje kretanja dolaznih navijača – u suradnji s policijom
- Definiranje sigurnosnih zona – u suradnji s policijom
- Postavljanje prometne regulative – zatvaranje ulica, prilagodba voznog reda javnog gradskog putničkog prijevoza kako bi se omogućio dostatan kapacitet za dolazak i odlazak navijača sa stadiona – u suradnji s policijom i organima lokalne vlasti
- Planiranje i osiguravanje evakuacijskih putova.

Kontrolni centri uprave događanja i službe sigurnosti trebaju biti opremljeni internom telefonskom mrežom. Interna telefonska mreža treba imati sljedeće telefonske veze:

- Kontrolna prostorija
- Druge prostorije policijskih snaga, službi prve pomoći, vatrogasnih službi i redara
- Policijsko kontrolno mjesto
- Policijske prostorije za zadržavanje (ukoliko je raspoloživo)
- Svlačionice momčadi i sudaca
- Ured momčadi – ukoliko je primjenjivo
- Ured službenih osoba utakmice.<sup>89</sup>

Organizator utakmice mora konzultirati odnosne organe javne vlasti kako bi se osiguralo da će se primjenjivati mjere propisane ovim pravilnikom. Organizator utakmice i savezi sudionici ili klubovi moraju učiniti sve što je u njihovoj moći da:

- a) omogućiti tijelima javne vlasti, a posebno policiji podatke o organiziranim dolascima grupa navijača u gradove i mjesta odigravanja nogometnih utakmica;
- b) spriječiti, u suradnji s tijelima javne vlasti (posebno policijom i organizacijama koje se bave putovanjima) i klubovima navijača, sve poznate i potencijalne

---

<sup>89</sup> Pravilnik o sigurnosti na nogometnim utakmicama. URL: <https://hns-cff.hr/files/documents/18418/Pravilnik%20o%20sigurnosti%20na%20nogometnim%20utakmicama%20HNS-a.pdf> [Pristupljeno: rujan 2020.]

izgrednike, a posebno spriječiti osobe kojima je izrečena mjera zabrane odlaska na pojedina športska natjecanja da dođu na utakmicu.

Članak 32. Pravilnika o sigurnosti na nogometnim utakmicama pripisuje Strategiju odvajanja gledatelja i razilaženje publike:

1. Za utakmicu gdje se gledatelji odvajaju, strategiju odvajanja mora utvrditi organizator utakmice u suradnji sa šefom policije i/ili povjerenikom za sigurnost stadiona. Ukoliko je potrebno, ova će strategija također uključivati strategiju parkiranja za različite skupine navijača.
2. Ukoliko to okolnosti zahtijevaju, odvajanje različitih skupina gledatelja mora započeti što je moguće dalje od stadiona, kako bi se spriječilo neželjeno miješanje različitih skupina na pristupima stadionu i područjima gdje se nalaze rampe za ulaz.
3. Za različite skupine navijača moraju se osigurati odvojena parkirališta za autobuse i automobile, poželjno na različitim stranama stadiona i što je bliže njihovim sektorima.
4. Ukoliko ne postoji dovoljan broj parkirališnih mjesta za potrebe gostujućih navijača, tada u suradnji sa gradskim/lokalnim vlastima treba osigurati parkiranje van zone stadiona, te osigurati prijevoz do stadiona sredstvima javnog gradskog prijevoza.
5. Strategija razilaženja publike nakon završetka utakmice mora se raspraviti na organizacijskom sastanku na dan utakmice.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Ibid.

## **5. MOGUĆNOST UNAPRJEĐENJA PROMETNO-LOGISTIČKIH PROCESA U GNK DINAMO**

GNK Dinamo velika je organizacija sa širokim rasponom poslova i aktivnosti koje obavljaju interne strukture, ali također i angažirani vanjski davatelji usluga. Aktivnosti, zadaci i odgovornosti jesu podijeljene među sektorima i odjelima unutar organizacijske strukture, međutim prilikom organizacije jednog većeg slučaja, potrebna je koordinacija najčešće dva ili više odjela, radi čega je izrazito bitno da Dinamo ostvari interne mehanizme kojima osigurava jasno razdijeljenu transparentnu koordinaciju uključenih strana. Katkada se ti zadaci isprepliću i nije ih lako odvojiti, što može stvarati otežavajuće okolnosti pri realizaciji. Predlaže se korištenje modernih komunikacijskih alata za internu komunikaciju među odjelima i sektorima, kao što su Microsoft Teams, Slack itd. Također, zadavanje, praćenje i izvršavanje zadataka modernim alatima za vođenje projekata poput Trello-a, Asana-e i sl., danas omogućava puno brži, transparentniji i lakši prijenos internih zadataka, podataka i informacija unutar organizacija.

Prometno-logistički poslovi u Dinamu pretežito su orijentirani na procese nabave, organizaciju putovanja i postavljanje prometne regulative na dan utakmice, za što nije odgovoran izravno Dinamo, već policija i organi lokalne vlasti. Proces nabave dobro je reguliran. Dinamo većinom koristi stalne distributere s kojima ima snažne partnerske odnose koji su dobro regulirani i vođeni.

Skladišni sustav Dinama dostatan je za interne potrebe, kao i tehnološka razina istog, upravljanje zalihama i prognoza potreba dobave roba, stoga nije potrebno raditi bilo kakva infrastrukturna poboljšanja sustava, osim u pogledu informatizacije i digitalizacije, odnosno uvođenja elektronske razmjene podataka sa dobavljačima. EDI sustav (engl. Electronic data interchange) omogućio bi elektroničke račune za sve usluge i robu, što bi smanjilo troškove poslovanja, automatiziralo i ubrzalo postupak izdavanja računa smanjilo mogućnosti pogrešaka itd.

Početak godine Dinamo je napravio redizajn web-shopa i time još više unaprijedio kvalitetu i preglednost artikala u ponudi. Privremenim zatvaranjem fan-shopova zbog pandemije web-shop je postao jedino mjesto gdje su se mogli kupiti originalni Dinamovi artikli, što je i znatno povećalo svakodnevnu količinu narudžbi te ukupan promet web-shopa. Zanimljiva je činjenica da se i nakon ponovnog otvaranja fan shopova trend kupovanja preko weba nije bitno smanjivao jer se različitim akcijama (kolekcija "20

godina”, Ademi originalni dres u limitiranoj nakladi...) i popustima omogućilo navijačima da u vrijeme pandemije osjete da klub ima osjećaj za sve svoje navijače.<sup>91</sup>

Kvalitetnom suradnjom odjela nabave, odjela prodaje i vanjskih davatelja usluga osigurana je nesmetana isporuka svakog artikla te je i na taj način klub pokazao svoju izvrsnost i dokazao svoju uspješnost na tržištu.

---

<sup>91</sup> URL: <https://www.hzsn.hr/hr/29-hzsn/hr/novosti/3338-vlatka-peras-predsjednica-uprave-dinama-nakon-31-naslava-nas-najveci-problem-je-stadion-ali-ovisimo-o-gradu> [Pristupljeno: rujan 2020.]

## 6. ZAKLJUČAK

GNK Dinamo najveći je, najprofitabilniji i najuspješniji hrvatski nogometni klub. Za uspješno funkcioniranje kluba koji već desetljećima igra značajnu ulogu na europskoj razini, a pogotovo kao tvornica mladih talenata, treba postojati jasna organizacijska struktura čije će aktivnosti biti usmjerene ka izvršenju krovnih ciljeva kluba. Dinamo ima kompleksnu organizacijsku strukturu, koja se može okarakterizirati kao funkcijska, a gdje su aktivnosti, zadaci i odgovornosti podijeljene među sektorima i odjelima unutar organizacijske strukture. Također se za brojne aktivnosti angažiraju i vanjski davatelji usluga.

Logistika je ukupnost zadataka i mjera koji proizlaze iz ciljeva poduzeća, a odnose se na optimalno osiguravanje materijalnih, informacijskih i vrijednosnih tijekova. U logistiku spadaju aktivnosti, s pomoću kojih se planiraju, vode, realiziraju i kontroliraju prostorno-vremenska transformacija dobara i s njome vezane transformacije s obzirom na količine i vrste dobara, specifična rukovanja s dobrima i logističku determiniranost tih dobara. GNK Dinamo među svim tim širokim rasponom poslova koje obavlja, provodi i poslove vezane uz prometno-logistički sektor.

Logistika je sektor čiji je neizostavan dio i organiziranje, a organiziranje obuhvaća identifikaciju i klasifikaciju potrebnih aktivnosti, grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva, delegiranje i osiguranje koordinacije, i vodoravne i okomite, u organizacijskoj strukturi. Organizacijska struktura važna je stoga što osigurava pravilno raspoređivanje i uređenost funkcija i njihovih međuođenosa te tako utječe na efektivnost ostvarivanja ciljeva. Organizacijska struktura mora biti u skladu sa izabranom strategijom.

GNK Dinamo svoje prometno-logističke aktivnosti obavlja u glavnom u sklopu sektora općih poslova i ljudskih potencijala, gdje neizostavan dio čini odjel nabave koji realizira sve interne potrebe za dopremom roba ili realiziranjem usluga vanjskim davatelja usluga. Sektor za stadionsku infrastrukturu sa sektorom za članstva i sigurnost obavlja niz aktivnosti planiranja, organizacije, kontrole i realizacije prilikom organiziranja utakmica, gdje se angažiraju razne službe kako bi se utakmica održala prema svim funkcionalnim i sigurnosnim standardima.

## LITERATURA

1. Bloomberg D J, Lemay S B, Hanna J B. Logistika. Zagrebačka škola ekonomije i managementa. Zagreb. 2006.
2. Dunković D. Logističke mreže i suvremene logističke usluge. Suvremena trgovina (1330-0180) 35 (2010), 4; 10-17
3. Jurčević M. Definiranje i sustavni pristup menadžmentu u prometu. Menadžment u prometu - Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.
4. Kolanović I. Model lučkog sustava u logističkom lancu. Magistarski rad. Fakultet prometnih znanosti. Zagreb. 2001.
5. Mandžuka B. Menadžment u prometu - Nastavni materijali. Fakultet prometnih znanosti. Sveučilište u Zagrebu. 2019.
6. Pupovac D. Modeli logističkih usluga. Diplomski rad. Pomorski fakultet. Rijeka. 2013.
7. Rajsman M. Poslovna logistika. Visoka poslovna škola Libertas. Zagreb. 2009.
8. Rogić K. Kanali distribucije. Autorizirana predavanja. Distribucijska logistika I. Fakultet prometnih znanosti. Zagreb. 2019.
9. Segetlija Z. Uvod u poslovnu logistiku. Sveučilište Jurja Strossmayera. Osijek. 2008.
10. Šafran M. Logistički model optimizacije špediterskog poslovanja. doktorska disertacija. Fakultet prometnih znanosti. Zagreb. 2004.
11. URL: <https://gnkdinamo.hr/hr/> [Pristupljeno: rujan 2020.]
12. URL: <https://www.managementstudyguide.com/organization-management.htm> [Pristupljeno: rujan 2020.]
13. URL:<https://scihub.wikicn.top/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352304700455> [Pristupljeno: rujan 2020.]
14. URL:<https://www.hzsn.hr/hr/29-hzsn/hr/novosti/3338-vlatka-peras-predsjednica-uprave-dinama-nakon-31-naslova-nas-najveci-problem-je-stadion-ali-ovisimo-o-> [Pristupljeno: rujan 2020.]
15. Zekić Z. Logistički model dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća EKONOMSKI PREGLED. izvorni znanstveni rad 52 (3-4) 393-417 (2001). Zagreb. 2001.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Procjena relativnog vremena utrošenog na svaku funkciju menadžmenta ....	3
Slika 2. Visoka organizacijska struktura .....	14
Slika 3. Plitka organizacijska struktura .....	14
Slika 4. Uzak raspon kontrole .....	15
Slika 5. Širok raspon kontrole .....	16
Slika 6. Koraci za učinkovito organiziranje.....	18
Slika 7. Produktna organizacijska struktura .....	22
Slika 8. Funkcijska organizacijska struktura .....	23
Slika 9. Organizacijska struktura na temelju kupaca .....	23
Slika 10. Geografska organizacijska struktura.....	24
Slika 11. Potpuno razvijena matrična organizacijska struktura .....	25
Slika 12. Stadion Maksimir .....	49
Slika 13. Loža Maksimir.....	50

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Matrica upravljanja kvalitetom .....	20
Tablica 2. Matrična organizacija .....	25