

Dr. HENRIK OBLAK  
Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor  
Razlagova 14

Znanost u prometu  
Pregled

UDK: 656.1+164(4)

Primljeno: 14.02.1990.

Prihvaćeno: 24.09.1990.

## STRATEGIJA MARKETINŠKE LOGISTIKE JUGOSLAVENSKIH PODUZEĆA U MEĐUNARODNOM CESTOVNOM SAOBRAĆAJU SA ČLANICAMA EZ

### SAŽETAK

*U radu se razmatra privredni razvoj članica EZ i njegov utjecaj na Jugoslaviju, te kakve su šanse jugoslavenskih poduzeća u konkurenciji s onima iz EZ s obzirom na očito nejednake startne pozicije. Ukazuje se na nužnost marketinške logistike u poslovanju s firmama iz EZ, pri čemu je najvažnija dostupnost relevantnih informacija u pravo vrijeme.*

### 1. UVOD

U strateškom planiranju velikih poduzeća je scenario Evropskog zajedničkog tržišta bio realnost mnogo prije nego što je politika stvorila uvjete njegovog nastanka. Zato na magični datum 01.01.1993. treba gledati kao na proces, koji je odavno počeo i koji nosi bitne promjene na evropskom logističkom tržištu, koje se mogu sagledati samo ako uzmemo u razmatranje ukupni privredni razvoj.

Evropa postaje u toj mjeri i u tom tempu jedinstveno tržište, kao što ga žele i priznavaju poduzeća i potrošači. Usmjerenost na te procese u tom času je vrlo različita i obuhvaća od euroforije i eurofobije, do mišljenja da se u osnovi neće mnogo promijeniti, jer su evropske države već do sada usko surađivale u robnoj razmjeni.

Da i ne ulazimo u precizniju analizu usmjerenosti učesnika na te procese možemo postaviti hipotezu da se mogu očekivati bitne promjene koje dodiruju područje međunarodne logistike i u njenom sastavu područje međunarodnog cestovnog transporta. Zbog toga nas interesiraju moguće promjene u postojećim logističkim sistemima, koje su u vezi s djelovanjem jedinstvenog tržišta Zajednice i koje imaju i imat će uzajamne efekte između logističkih sistema i pojedinih sektora privrede članica i nečlanica EZ.

### 2. PRIVREDNI RAZVOJ ČLANICA EZ I NJEGOV UTJECAJ NA JUGOSLAVIJU

Životni ciklus proizvoda i usluga i dalje će se skraćivati. Individualne želje kupaca traže visoku mjeru fleksibilnosti. Stroge dobavne kontrole, npr. visoke dobavne frekvence,

produženi ciljevi plaćanja traže pripremu ekonomskih rješenja. Novi distribucijski oblici (kao Teleshopping) stupaju u konkurenciju s postojećim oblicima distribucije. Distribucija sve više postaje vrlo značajan faktor u marketinškom miksu pojedinih poduzeća. Zbog toga se već danas isplati reagirati pogodnim strategijama na promjene tržišnih uvjeta.

Ukinuće netarifnih trgovinskih prepreka kojima su se do sada čuvala nacionalna tržišta, u povećanoj mjeri će uvažavati faktore domicila proizvodnje i drugih privrednih grana. To će prouzrokovati evropsku reorganizaciju i intenzifikaciju podjele rada sa pojačanim učincima na transportni sektor. Naročito proizvođači visokovrijedne i varijantno bogate robe će zbog povećane konkurencije prenositi izradu masovnih dijelova i jednostavnijih komponenata proizvoda, s visokim udjelom rada u države s nižim troškovima izrade (naročito plaća). Da bismo mogli zaokružiti racionalizacijske potencijale koji će se formirati u vidu međunarodnih proizvodnih sistema suradnje, treba se pobrinuti da ti međunarodni organizacijski poslovni sistemi ne propadnu zbog visokih logističkih troškova, pa to traži osnivanje međunarodnih logističkih mreža za transport robe, energije i informacija. Te logističke mreže i kanali protoka robe moraju funkcionirati sigurno, s niskim troškovima i s određenom sposobnošću pokrivanja određene opskrbe površine. Samo tako izgrađeni logistički sistemi omogućavaju proizvodnoj privredi izgradnju optimalne proizvodne dubine, internacionalizaciju nabavnih izvora (Global Sourcing) i minimiranje svojih zaliha (Just-in-Time).

Kao posljedica tih promjena u području će industrije djelomično doći do promjene strukture u transportu. Naročito će se međunarodni cestovni teretni saobraćaj povećati. Proces će pratiti povećana koncentracija na području špediterske djelatnosti, jer će očekivani logistički zadaci premašiti postojeće resurse poduzeća koja danas operiraju na tržištu. Paralelno sa nabavnom logistikom promijenit će se unutrašnja, distribucijska i prodajna logistika u mnogim poduzećima. U dosadašnjem razvoju su se oformili određen broj i domicili skladišta nabavnih i gotovih proizvoda u okviru nacionalnih granica. S ukinućem graničnih formaliteta i s uštedama vremena za pogranične manipulacije



u vezi s transportom ove "nacionalne logistične linije i čvorišta" u jednom integriranom tržištu spremni su za dispoziciju. Naročito zbog uštede na troškovima i vremenu međunarodnog transporta postoji trend ka evropskoj dalekosežnoj centralizaciji raspodjele robe.

Distribucijski sistemi neće se promijeniti od danas na sutra, jer su sada još uveliko ovisni od postojećih nacionalno zasnovanih sistema. Tako postoje određeni distribucijski sistemi trgovine koji su formirani samo unutar granica neke države. Granično neovisni odnosno međunarodno koncipirani distribucijski sistemi pretpostavljaju formiranje jedinstvenog evropskog artikla a takođe logističke usluge sa markom. S tim u vezi uvjetuje se evrologistika i euromarketing. Naročito za robe široke potrošnje.

Prepreke ove vrste u distribuciji su ograničenog vremena trajanja. Za savladavanje tih prepreka industriji i trgovini su potrebni ne samo školovani logističari, koji su sposobni razmišljati i djelovati u evropskim dimenzijama, nego i transportna poduzeća koja će biti u stanju doprinijeti otklanjanju tih prepreka. To važi i za druga logistička poduzeća, koja će morati razvijati dužinu i dubinu svog logističkog uslužnog programa, da bi na osnovu toga bili izabrani kao strateški partner industrije i trgovine.

### 2.1. Jugoslavenska poduzeća u konkurenciji sa EZ

Prilagođavanjem jugoslavenskih poduzeća na uvjete u EZ traži najprije analizu vlastitih logističnih uslužnih mogućnosti. Polazeći od rentabilnog računa pojedinih transporta ili komitenata, potrebno je utvrditi tržišnu strategiju za budući rad. Velika poduzeća u branši pokušat će nastupati kao generalisti ukupnog nabavnog, skladišnog i distribucijskog logističkog privređivanja za pokrivanje vlastitih potreba ili potreba jednog ili više velikih korisnika usluga. Srednja i mala poduzeća pokušat će naći svoje mjesto u kooperacijama, da bi postigli jednak uslužni spektar kao špedicijski koncerni.

Drugi mogućí pristup bio bi izbor određenih specijalizacija logističkih usluga na određenim tržišnim segmentima. U tom kontekstu treba uvažiti da će određeni sistemi sabirnih pošiljki robe kao i oni koji prevoze specijalne terete podmirivati i u buduće te vidove logističkih poslova.

Neovisno od toga koja strategija prilagođavanja će biti izabrana, za uspješno djelovanje na tržištu potrebno je najprije otkloniti vlastite nedostatke u poduzeću. Pored toga kratkoročnog cilja potrebni su i srednjoročni i dugoročni ciljevi, kao npr. korištenje vlastitih rezervi, izgradnja aktivnog marketinga i u tom okviru ponude što individualnijeg paketa usluga vlastitog poduzeća.

Zaoštavajuća konkurencija u privrednim djelatnostima, pa stoga i u logistici, kao i ekstremno uzak raspon između kvalitete usluga na jednoj strani i troškova usluga na drugoj strani,

pokazat će bez milosti sve slabe strane određenog poduzeća. To vrijedi i za naša nelogistička i logistička poduzeća, a naročito za ona koja učestvuju u vanjsko-trgovinskoj razmjeni.

Analize u određenim poduzećima koje je obavio Institut za transport i poslovnu logistiku na EPF u Mariboru ukazuju na zakašnjele informacije i manjkavu transparentu o troškovima i приходima po vozilu, komitentu, turi ili odjelu. Nadalje, ta poduzeća nemaju nikakva ili pak imaju manjkavu strategiju tržišta, manjkavi uslužni logistički program, kvalifikaciju i motivaciju kadrova, nemaju kompjuterski podržanu organiziranost poslovanja te slabu ili nikakvu kontrolu logističkih troškova i usluga.

Za promjenu takvog stanja potrebno je u našim poduzećima stvoriti vlastite organe koji će biti odgovorni za razvoj i primjenu logističkih koncepcija, kao i za otkrivanje i otklanjanje slabih mjesta u vlastitom poduzeću. Poduzeća mogu upotrebiti usluge i vanjskih specijaliziranih savjetodavnih firmi, npr. za planiranje skladišnog poslovanja, uvođenje informacijskog sistema za vlastiti vozni park ili za planiranje redoslijeda vožnje za vlastiti vozni park itd. U uporedbi s kadrovima poduzeća kod rješavanja tih problema vanjski savjetodavci imaju određene prednosti. Oni rade neopterećeni dnevnom rutinom u takvom poduzeću i donose iskustva iz različitih djelatnosti privrede i projekata. Pored toga nisu uključeni u različite "interesne grupacije" u poduzeću. Kao "vanjski" mogu dati odlučujuće impulse za otklanjanje poduzetničke sljepoće, kada ta postoji. Brige npr. da konkurencija jeftinije nabavlja repromaterijal i da ima konkurentnu prednost baš zbog povoljnih logističkih usluga možemo se lišiti profesionalizacijom tog područja poslovanja, naročito u nelogističkim poduzećima.

### 2.2. Nejednake startne pozicije

Kod nejednako podijeljenih startnih pozicija učesnika u poslovanju s EZ i zbog toga nejednakih tržišnih strategija mijenja se i relativna veličina njihovog tržišnog udjela. Pad cijena razvija kod toga određenu i rastuću vlastitu dinamiku u smislu samojačanja i ubrzavanja procesa. Sve veći broj ponuđača pokušava kompenzirati padajuće marže sa rastućim količinama i time dovodi taj karusel sve brže u pokret.

Poduzeća koja zbog svojih strukturnih nedostataka u cjenovnoj borbi ne mogu izdržati, ili pak to iz strateških razloga neće, gube preko svojih komitenata ne samo iznose pokrića iz određenih narudžbi, nego nedobrovoljno nazaduju na putu po kojem agresivnija poduzeća prodiru naprijed. Padajući obim narudžbi prozrokuje tendenciju porasta troškova po narudžbi i rastuće probleme kod osiguravanja kratkih dobavnih rokova. Računi koje je izradila PZ Intertransport u Ljubljani (Saopćenje br. 944 od 08.12.1989.) pokazuju da su vozarine koje postiže veliki broj naših poduzeća u međunarodnom cestovnom teretnom prevozu u pravilu



niže od vlastite cijene koštanja. Pored toga su nabavke vozila za međunarodni prevoz kod nas cca 50% skuplje nego u SR Njemačkoj. Približno toliko više nas koštaju i dijelovi za održavanje vozila. Naši uvjeti za pozajmljivanje sredstava u bankama su nepovoljniji za cestovnog prevoznika nego u EZ. Vozila moramo uzimati u zakup pod nepovoljnijim uvjetima nego naši konkurenti iz zemalja EZ.

Plaće, koje su kod nas znatno niže nego u EZ, samo u manjoj mjeri utječu na izravnavanje naše nepovoljnije troškovne strukture.

Nelogistička poduzeća (industrijska, trgovinska itd.) stoje pred problemom da li u vlastitoj režiji obaviti logističke zadatke vezane na nabavku elemenata svog poslovnog procesa i na distribuciju gotovih proizvoda ili pak to prepuštiti uz naknadu u izvođenje za to specijaliziranim logističkim sistemima. Za rješavanje ovog problema potrebno je analizirati brojne faktore. Pored troškovnog aspekta odlučujuća je i garancija za traženi nivo uslužnog servisa. S tim u vezi treba osigurati određenu kvalitetu logističkih usluga i proširenje logističkih servisnih paketa, kao i određivanje egzaktnih standarda kvalitete te izvođenje određenih mjera sigurnosti.

U državama EZ postoji trend prepuštanja izvođenja logističkih usluga za to specijaliziranim logističkim poduzećima. Prednosti za korisnike logističkih usluga su na dlanu: profitiraju od know-how-specijalista na promjeni fiksnih u varijabilne troškove i koriste financijske prednosti iz ovakvih povezivanja. Pored toga utjecat će na izbor izvođenja transporta, skladištenja i manipulacija s teretom i kriteriji kao što su kvaliteta i troškovi usluga, savjetovanja i informacije. Zbog toga je važno da logističari poznaju sve logističke elemente u svom poduzeću, odnosno u poduzeću u kome obavljaju logističke zadatke. Kod izrade koncepcije logističkog sistema mora biti osnova profit korisnika logističkih usluga. Uslužni program izvođača logistike mora pokrivati te zahtjeve senzibilno, kreativno i uvjerljivo. Senzibilnost u odnosu na potrebe korisnika, kreativnost kod traženja oblika zasnivanja i uvjerljivost kod izrada varijantna sistema.

Zbog bržeg razvoja logističkih procesa između članica EZ naša poduzeća su na tom području u nepovoljnijem položaju. Zbog toga su i startne pozicije nejednako podijeljene. Kod nas se svodi to, pored drugih faktora, i na "sve znanje" svakog u logističkim procesima, na nestrpljivost i manjkavo stručno znanje, što sve otežava uvođenje kvalitetnijih logističkih sistema. Manjkavo stručno znanje logističkih kadrova vodi do šteta u vlastitom poduzeću i u poduzećima korisnika logističkih usluga. Zbog toga su preprogramirane smetnje u odnosima nalogodavca i izvođača logističkih usluga. Za razliku od naših prilika gdje se logistički procesi određuju još uvijek najčešće u otpremnim odjelima poduzeća, kada već trebaju započeti, u poduzećima EZ su zainteresirana brojna poslovna mjesta za logističke procese i suradnju, u

njihovom zasnivanju, upoznavanju te kod donošenja odluka. To su nosioci odluka o materijalnom poslovanju, o proizvodnji, o distribuciji gotovih proizvoda, o servisnim uslugama kupcima i iz područja kontroliranja poduzeća. S tim u vezi logističko se osoblje mora brinuti da razumije različite interese i da ih zna prerađivati u željene rezultate. A to traži izvjesno poznavanje djelovanja svih poslovnih funkcija poduzeća, kao i poznavanje temeljnih ciljeva politike poduzeća.

### 3. MARKETINŠKA LOGISTIKA KAO INSTRUMENT POSTIZANJA MARKETINŠKIH CILJEVA NAŠIH PODUZEĆA U POSLOVANJU SA EZ

Logistički sistemi su u osnovi kompleksni sistemi. Postoji uska funkcijska povezanost između logistike i pojedinih područja poslovanja poduzeća. Prelaz na novo razvijene logističke sisteme svodi se preko brojnih suradnika na različitim nivoima i na brojnim mjestima unutar i izvan poduzeća. To traži sistematičan i razumljiv opis logističkog sistema u različitim oblicima oformljenja. Kod toga je važno poznavanje stručne terminologije na pojedinim nivoima logističkog protoka stvari.

Zasnivanje logističkih sistema i ugovora o izvođenju logističkih usluga traži dobro poznavanje uvjeta i odredaba o ugovornom i jamčevnom pravu.

Naša mjerila za stjecanje prava korištenja transportnih dozvola treba prilagoditi uvjetima pod kojima je dozvoljeno obavljanje međunarodnim cestovnim prevozništvom pravnim osobama EZ. Tim mjerilima treba predvidjeti mogućnost uvođenja obrtnica (koncesija) za svako vozilo, koje će moći učestvovati u međunarodnom cestovnom teretnom prevozu, odnosno za kojega će se moći tražiti dozvole za prevoze po stranim zemljama.

Samostalnim zanatlijama - prevoznicima učešće u međunarodnom cestovnom prevozu nije dozvoljeno, ali u praksi mnogi krše taj propis. Da bi to mogli raditi potrebna im je transformacija u poduzeće sa vanjskotrgovinskom registracijom.

Od naših nadležnih organa koji su odgovorni za makrologističku i u njenom okviru prometnu politiku treba tražiti da objavljuje "bijelu knjigu" s podacima o (ne)uspjesima postignutim u jugoslavenskom i međunarodnom cestovnom teretnom saobraćaju u prethodnoj godini. Još uvijek nam nedostaje svesrdno zalaganje za ravnopravne uvjete u poslovanju cestovnog prevoza u SFRJ i u našim odnosima sa inozemstvom, a mnogo toga ostalo je samo na obećanjima odgovornih organa. Makrologističku i time prometnu politiku treba postaviti na tržišna načela. To traži i točne statističke i druge podatke za pregovore u mješovitim komisijama u vezi s dvostranim sporazumima o cestovnom saobraćaju između dviju država. U posljednjim godinama se je na tim sastancima s naše strane



mного puta raspravljalo na pamet ili na osnovu podataka druge strane. Treba obavještavati, npr. cirkularom saobraćajnu privredu u postignutom odmah poslije sastanka, a ne poslije godinu i više dana u "Službenom listu SFRJ" u rubrici: "Međunarodni dogovori". Treba ozbiljno pratiti cilj ukidanja svih vrsta transportnih dozvola do početka 1993. godine. U tom smislu treba mijenjati Zakon o međunarodnom drumskom saobraćaju. Treba jednostavno u jugoslavensku praksu (carinskih, veterinarskih, sanitarnih, fitopatoloških, uvoznih, provoznih, kontrolnih službi) uvesti višenamjensku "jedinственu ispravu" za robu koja se prevozi međunarodnim transportom i time izjednačiti vrijeme potrebno za pogorične formalnosti kod nas s onima u zemljama EZ i EFTA. U tim državama se ova "jedinственa isprava" (fr. = document unique; eng. = single document; njem. = Einheitspapier) obavezno upotrebljava od 01.01.1988. i nadoknađuje čak do 48 pojedinih dotadašnjih isprava (sa mnogim istim i ponavljajućim se podacima). Opis isprave i način njezine upotrebe je objavljen u službenom listu EZ, L 263 od 15.09.1986. i u Saopćenju br. 12 od 07.03.1990, kojeg izdaje PZ Intertransport, Ljubljana. Ranija jamčevna prevozna carinska isprava za prijevoze između, iz i u EZ "T-2" (titres de garantie) više se ne upotrebljava. Kao alternativna mogućnost tom dokumentu je još uvijek u upotrebi jeftiniji ali po jamstvu kompliciraniji TIR-karnet koji predviđa TIR-konvencija. Nadalje treba težiti ka tome da treba izdvajanjem iz nabavne cijene goriva pokriti sve troškove koje prouzrokuje cestovni prevoz. Svi godišnji (vremenski) doprinosi za cestovnu infrastrukturu moraju biti u svim našim federalnim jedinicama jednaki za iste vrste vozila. Od plaćenog vremenskog doprinosa za ceste treba prevoznicima u MDS vratiti iznose doprinosa za dane kada su vozila prevozila po inozemstvu.

Pored toga korisno je u našim poduzećima reorganizirati logističku djelatnost iz konvencionalnih oblika po relacijama odnosno geografskim područjima, po produktnim grupama i specifičnoj vrijednosti roba. Na taj način će se svaki suradnik u logistici određene produktne grupe osposobiti za poznavanje svih mogućih transportnih relacija, međunarodne logističke (transportne) ponude, transportnih cijena, specifičnih poslovnih uzanci i različitih uvoznih propisa te tako ponuditi korisniku najbolju varijantu logističkog protoka stvari.

Tako dugo dok poduzeće ne odredi svoje osnovne ciljeve ne može se izraditi konkretni plan poslovanja. Ako je nejasno koja tržišta kojim logističkim uslugama snabdjeti i koji položaj na tržištu se traži, tada se ne da zasnivati marketing koji bi omogućio postizanje strateških ciljeva poduzeća. Naša poduzeća su uglavnom shvatila potrebu za direktnim kontaktom s tržištem i zato osnivaju svoje vlastite vanjske odnosno nabavne i prodajne službe. U toj fazi su mnoga poduzeća investirala mnogo novca u propagandu i u daljnje obrazovanje svojih ka-

drova, a da nisu postigla očekivane efekte. Razlog tome je činjenica da područje nabave i distribucije nije adekvatno povezano u postojećoj organiziranosti poduzeća. Posljedica toga su nedovoljno ograničenje zadataka i kompetencije, kao i defekti u unutrašnjem protoku informacija. Tako su npr. narudžbe komitenata nedovoljno dokumentirane i obrađene, vlastite ponude se nisu pratile u cilju spoznaje rezultata, a mnogo puta izostalo je ciljno usmjereno vrednovanje reklamacija. Uspjeh ekipe za distribuciju robe je zbog takvih stvari već unaprijed postavljen pod upitnik, jer ekipa nema pri ruci nikakve koncepcije ni podatke za upravljanje procesom.

Zadatak marketinga jest opsežna orijentacija na komitente sa svim aktivnostima poduzeća, koje se tiču i učinkuju na tržište. Uspješan marketing traži ispunjenje dviju pretpostavki. Prvo, treba shvatiti od poduzeća ponudene usluge kao produkte koji se mogu rastaviti u svoje elemente i kao takvi u komponente usluge, koje možemo ograničiti u odnosu prema konkurenciji. Pored intenziviranja razumijevanja produkta mora vodstvo poduzeća osigurati zadovoljavajuće poznavanje stanja na tržištu. Izgradnja i uspješna primjena marketinške koncepcije ovisi o tome, da li postoji dovoljno obimna i svaki čas aktualna slika tržišta. Do tih informacija treba doći uz pogodne troškove. Istraživanje tržišta u velikom stilu nije ni potrebno. Najviše puta zadovoljava smislaona koncepcija vrednovanja više postojećih podataka u firmi, kao i onih sabranih u raznim vanjskim izvorima. Centralna datoteka tih podataka mora biti svaki čas dostupna suradnicima, koji te podatke trebaju kod svojih poslova. Kada su stvorene obje bazne pretpostavke, to znači razumijevanje produkta i marketinški informacijski sistem, tada može vodstvo poduzeća početi s definiranjem ciljeva i iz toga izvesti marketinšku koncepciju i njene strategije s obzirom što želi poduzeće, kada i na kojim tržištima i kojim produktima postići. Marketinškom koncepcijom bit će određeno šta je potrebno da se postignu poduzetnički ciljevi i to akvizicijski u vezi izbora palete usluga ili produkta, financijski, organizacijski itd. Primjena marketinške koncepcije poslovanja u našim poduzećima jest nužnost na koju nas sili konkurencija, zauzeta tržišta kao i mali porast tržišnog obima poslovanja. Zbog toga, bez određene marketinške profesionalizacije vodstva poduzeća nema dugoročne poslovne sigurnosti.

Važan uvjet za logističko upravljanje jest informacijsko-tehnološka prožetost privrednih regija i time pojedinih karika logističkog lanca, kao i njih s drugim fazama proizvodnog i potrošnog procesa. Racionalizacijski efekti se kod toga iskazuju u:

- učincima lanca, gdje dolazi do prožimanja različitih učesnika u logističkom protoku stvari (industrija, transporter, špediteri, trgovina, potrošači itd.)
- pool učincima, kao interaktivne veze transportno specifičnih informacija zbog bolje koor-



- \* dinacije, planiranja i korištenja putne infrastrukture
- učinci povezivanja u smislu informacijsko-tehnološkog povezivanja prostora i vremenskih varijabli, transportnih sredstava kao kamion, brod, željeznica, avion itd. sa beskabelskim mrežama, kao i stacionarna i mobilna konačna postrojenja.

Iz toga možemo zaključiti da će se rutinski poslovi koji proizlaze iz industrijalizacije transporta ubuduće bitno mijenjati. To će pored smanjenja fizičkih opterećenja voditi ka smanjenju broja radnih mjesta. Povećat će se radovi oko kontrole, nadzora i upravljanja logističkih procesa. Pojavljivat će se novi uvjeti rada u smislu tražnje više kvalificiranih kadrova, i to naročito na područjima:

- disponentskih mjesta koja će se u transportnim i špedicijskim poduzećima smanjiti zbog uvođenja ekspertnih sistema;
- voznog osoblja u cestovnom transportu zbog uvođenja bordkompjutera;
- pretovarnih manipulacija, naročito kod kontejnera, zbog automatizacije pretovarnih sredstava;
- radnih mjesta na području skladištenja i pakiranja na punktovima između transporta na jednoj i proizvodnje te trgovine na drugoj strani, zbog uvođenja automatskih komisionarnih naprava i elektronski upravljano skladišnog poslovanja.

Racionalizacija transportnog sistema ogleda se naročito u poboljšanju dobavnih uvjeta koji su vremenski točno usklađeni sa predi-procesima transporta. U principu radi se o tome da se svi nedostaci otklone u čitavom logističkom kanalu protoka robe, koji bi mogli prouzrokovati smetnje. Strukturne promjene u cestovnom transportu koje su ekonomski tražene i opravdane forsirat će se pomoću političkih vidova, i to prilagođavanjem normativnog okvira reda poslovanja. U okviru općih političkih ciljeva EZ nastoji se postići do kraja 1992. godine liberalizirano tržište EZ. Kod toga se pridaje velik značaj harmonizaciji, to jest prilagođavanju i izjednačavanju nacionalnih okvirnih uvjeta transporta i transportnih sistema. Harmonizacija nema za cilj samo otklanjanje u pojedinim nacionalnim politikama sadržane konkurentne uslove, koji su obilježeni različitim sistemima poreza, investicijskim uvjetima, udjelom na putnim troškovima itd., nego i niveliranje postojećih socijalnih radnih uvjeta transportnog sektora. Harmonizacija se dakle odnosi na tehničko, socijalno i fiskalno područje. Te procese treba ažurno pratiti i kod nas i njima se blagovremeno prilagođavati.

Određena pravila marketinške logistike mogu poslužiti kao orijentacija za naše ponašanje u vezi gore iznesenog:

1. Ništa ne smije utjecati na naše poslovanje više od interesa komitenta. Uvijek mu treba reći istinu.
2. Treba preuzimati narudžbu za logističku uslugu uz cijenu koja omogućava pedantan rad.

Rad treba obaviti pedantno bez obzira na nastale troškove, jer će oni biti predmet interne rasprave i rasprave sa komitentom.

3. Treba pratiti svaku pojedinost koja utječe na točnost i kvalitetu izvođenja logističkih usluga.
4. Treba obrađivati sve probleme učesnika u logističkom kanalu protoka stvari povjerljivo i davati informacije o drugima samo uz njihovu suglasnost.
5. Poslovati ekonomično, ali voditi računa o temeljitosti, točnosti i sigurnosti.
6. Kalkulirati uvijek tako da se ostvari pozitivan financijski rezultat.
7. Posredovati informacije tako brzo kako je to moguće s aspekta njihove tražene točnosti i potpunosti.
8. Uraditi sve što će doprinijeti većoj koristi komitenta.

Sva gore naznačena pravila sadrže marketinške vidike poslovanja poduzeća, i to po instrumentima, kao što su politika logističkih usluga, politika distribucije logističkih usluga, politika kontrahiranja logističkih usluga, politika komuniciranja kod logističkih usluga i određeni miks tih instrumenata. To pak ovisi o specifičnosti koje su različite za svako poduzeće, u što ovdje nećemo ulaziti.

#### 4. ZAKLJUČAK

Za uspostavljanje novih kombinacija elemenata logističkih poslovnih procesa traži se poduzetništvo i logistički marketinški pristup. Kada se nova kombinacija uspostavi, nanovo uspostavljeni proces se počne ponavljati i kod toga dođe više do izražaja menadžerska funkcija vodećih logističkih kadrova, koji novu kombinaciju vode i upravljaju do stupnja navike, kada je opet potrebno poduzetništvo zbog potrebnih inovacija u procesu.

Da se kod toga ne radi o vremenski odvojenim funkcijama jasno je, jer uvijek mijenjajuća se okolina traži permanentno prilagođavanje između uloge poduzetnika i menadžera. Granice sa aspekta ekonomike ne znače ništa drugo nego to da određene kombinacije elementa poslovanja postaju zastarjele i ne donose dovoljan efekat. Ne radi se samo o logističkim radnim sredstvima ni o tehnološkim procesima, koji bi dostigli svoje naravne granice, nego se radi o suovisnosti tih procesa, te istovremeno i o postizanju granica i zastarjelosti svih ostalih komponenata, o tržištu, stilu vođenja, metodi savjetovanja, organizacijskoj strukturi, ideologiji, paradigmi itd. u poslovnoj logistici u poduzećima uopće.

Poduzetništvo mora biti vođeno i mora se temeljiti na namjernoj inovaciji. Zbog toga treba istraživati načine (ponudu) pridobivanja toga produkcijskog faktora. Znači, treba istraživati njegovu cijenu, troškove, trošenje i obradu, amortiziranje, nadomještanje itd. u smislu kako poduzetništvo iz toga aspekta umanjuje ili povećava vlastitu cijenu koštanja logističkog produkta. Motivacija je onda kritična kvaliteta



poduzetnika i menadžera u ulozi vodeće osobe u poduzeću a sigurnost temelji se na odnosu prema pojedincima i na njihovim talentima.

Sve pokazuje da se današnji rukovodeći stilovi kod nas zadržavaju naročito zbog odsutnosti relevantnih informacija, do kojih se ne može doći bez inovacija u informacijskom sistemu, koji očito nije dovoljno elastičan i aktivno otvoren. Zbog toga je nužno uvažavati informacijsku odgovornost i to ne samo prema drugima (kad sve u poduzeću ovisi o mojim informacijama), nego prije svega i prema sebi (koje i kakve informacije trebam za svoj rad).

Tako nastaju problemi i šanse. Izbor pravih strategija poduzeća se ubraja u najteže zadatke odlučivanja jer utječe na dugoročni opstanak i razvoj poduzeća. Strategije se mogu odnositi na 1. potpuni primat troškova; 2. diferencijaciju i 3. fokusiranje.

Kod toga imaju najslabiji položaj ona poduzeća koje Porter označava "putnicima na pola puta", znači koja ne izvode jasnu strategiju. Ovakve firme se ne ističu ni sniženjem troškova, ni zapaženom boljom kvalitetom ni vrijednošću usluga, odnosno proizvoda, niti ne opskrbljuju dobro neki segment tržišta. Marketinška strategija poduzeća ima tri dijela:

1. veličinu, strukturu i ponašanje ciljnog tržišta,
2. planirano pozicioniranje i
3. prodaju proizvoda ili usluga, tržišni udio i stupanj profita u prvim godinama.

Marketinške strategije uglavnom zavise od toga da li je poduzeće tržišni lider, izazivač, pratilac ili tamponer. Marketinška logistika zbog toga nije samo trošak, nego je i značajan instrument unapređenja i stimuliranja potražnje proizvoda nelogističkih poduzeća. S ponudom boljeg logističkog servisa i nižim cijenama dobivamo dodatne kupce roba. Zbog toga marke-

tinška logistika počinje sa tržištem i povratno djeluje na poduzeće, odnosno na svoje naručioce.

SUMMARY

STRATEGY OF MARKETING LOGISTICS OF YUGOSLAV COMPANIES IN INTERNATIONAL ROAD TRAFFIC WITH THE EC MEMBER STATES

This paper deals with the economic development of the EC member states and their impact upon our country and further, what chances our companies have in competition with those of the EC with reference to their obviously different/unequal starting positions. The author reiterates the indispensable requirement of marketing logistics in business transactions with the firms from the EC in which process the most important appears the availability of relevant information on a timely basis.

LITERATURA

- [1] G.B. IHDE: Transport-Verkehr-Logistik, Verlag Vahlen, München, 1984.
- [2] PH. KOTLER: "Upravljanje marketingom", Informator, Zagreb, 1989.
- [3] H. OBLAK: Oblikovanje politike poslovne logistike z vidika marketinške zasnove in njene uključive v medorganizacijske odnose poslovnega sistema", Samozaložba, Maribor, 1988.
- [4] H. OBLAK: saopćenje na savetovanju "Poblematika transporta između SFRJ i EZ, u organizaciji Fakulteta prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu i drugih suradnika, Maribor, 1989, Promet, 2, 1989, Zagreb, str. 321-322.
- [5] Saopštenje br. 944 od 08.12.1989, i br. 12 od 07.03.1990, PZ Intertransport, Ljubljana