

Увод

Проблематика логистике

"Логистика је процес којим се људски напор и одговарајући извори усмеравају ка циљу стратегије и подржавању трупа на бојишту."

Логистика прекрива низ пословних активности усмерених на одвијање процеса физичких токова сировина и репроматеријала од изворишта до места прераде готових производа, као и токове готових производа до крајњих потрошача. У питању су, пре свега, активности транспорта, складиштења, држања залиха, манипулација са робом, паковања итд. Ове активности су неизбежан предуслов одвијања дистрибутивних и производних процеса репродукције производа у робној привреди.

У савременим условима, које карактеришу процеси глобализације светске привреде, брзог развоја и примене нових технологија и информатике, обим логистичких активности, које подржавају дистрибуцију огромног асортимана и количине производа на све веће удаљености, континуелно и динамично се повећава. Паралелно са тим нарастају привредни и пословни ресурси (материјално технички, финансиски, људски) ангажовани на обављању ових активности, као и трошкови обављања логистичких послова на микро и макро нивоу. Ти трошкови, почетком 21. века већ достижу ниво око 4 билиона долара односно око 15% сбитског бруто друштвеног производа. И у апсолутном и у релативном смислу логистика данас представља изузетно значајан део свеукупног светског бизниса. (табеле 1, 2)

Ефективност и ефикасност обављања логистичких активности битно опредељује конкурентност и профитабилност пословања свих привредних субјеката, посебно произвођача и дистрибутера производа. Ефикасност и ефективност се не могу обезбедити без великих напора усмерених на квалитетно управљање логистичким активностима и процесима. Управљање тим активностима и процесима је дуго, све до 60-тих година 20. века било занемаривано, да би последњих 20-так

година, управо разлози конкурентности и профитабилности, логистику избацило у најбитније домене управљања пословањем фирми.

Како са практичног тако и са теориског аспекта управљање логистиком је данас насушна практична потреба, али и велики изазов за теориско-методолошка истраживања. Управљање логистиком је веома комплексно питање, које захтева интердисциплинарни приступ.

Табела 1. Учешће логистичких трошкова у ДБП-у

ГОДИНА	АПСОЛУТАН ИЗНОС (милијарде долара)	РЕЛАТИВНО УЧЕШЋЕ (у %)
1971	230	26
1978	400	20
1990	600	11
1994	660	9,8
1999	920	9,9

Табела 2. Висина и учешће трошкова логистике у ДБП-у Британије

	1976	1986
Трошкови залиха	9.955.000.000£	21.896.000.000£
Трошкови складиштења и манипу.	11.448.000.000£	25.179.000.000£
Трошкови транспорта	9.940.000.000£	25.478.000.000£
Укупно трошкови логистике	31.343.000.000£	72.553.000.000£
Бруто национални производ	113.790.000.000£	319.089.000.000£
% учешћа трошкова залиха	8,7%	6,7%
% учешћа трошкова складиштења	10,1%	7,9%
% учешћа трошкова транспорта	8,7%	8,1%
% учешћа трошкова логистике	27,5%	22,7%

Дефинисање маркетинг логистике

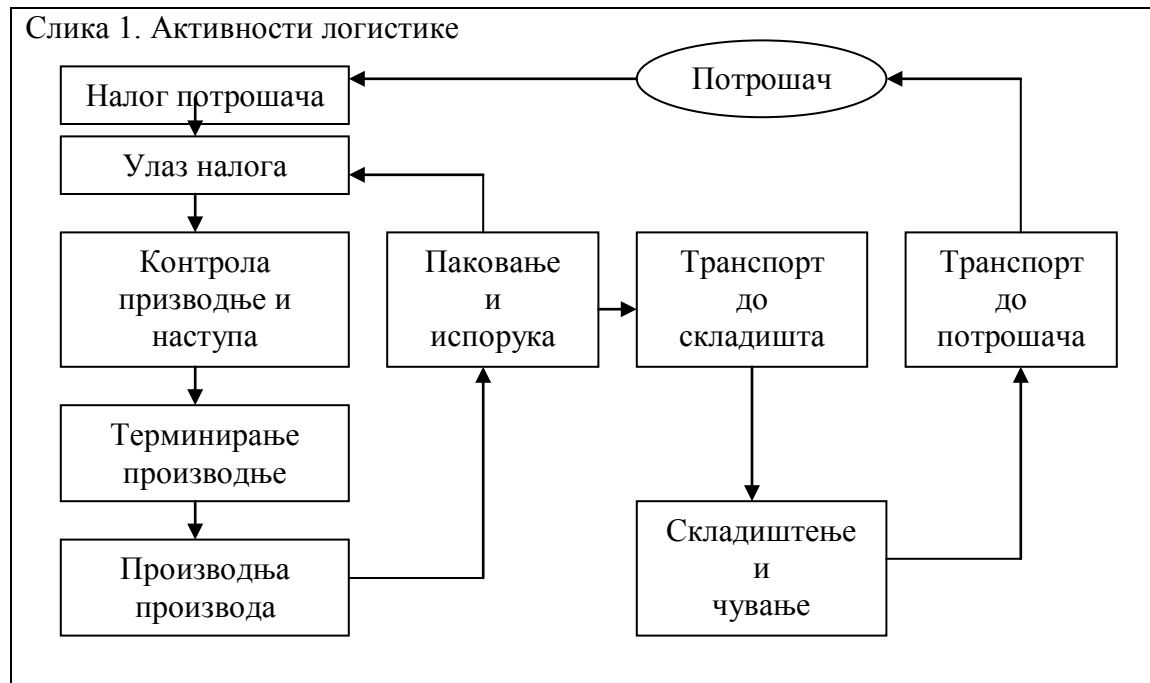
Маркетинг логистика (физичка дистрибуција) је ужи појам од дистрибуције и обухвата активности физичког покретања производа од произвођача до потрошача односно корисника. У продаји робе разликују се комерцијална активност где спада закључивање уговора о купопродаји и активности физичке дистрибуције које следе комерцијалне активности и обухватају активности физичког превоза робе од произвођача до потрошача и корисника. Мора се посматрати као део укупне активности предузећа које је маркетинг оријентисано. Према Лејзеру подсистем логистике има две важне компоненте: укупни систем транспорта и укупни систем складиштења.

Логистика у предузећу је првенствено оријентисана на кретање и стокирање производа и снабдевање. Бави се изузетно и кретањем људи. Сматра се да пословна логистика обухвата све активности које омогућавају кретање производа и координацију понуде и тражње укључујући дотур производа на време и место које одговара потрошачу односно кориснику. Тражња се идентификује на основу налога и информација истраживања тржишта. За логистику су потребни уређаји за држање и манипулисање производима, као и за преношење, обраду и чување логистичких информација.

Логистика се у литератури различито дефинише. Врло често се појмови физичка дистрибуција и пословна логистика користе као синоними. По неким је логистика пословна функција као маркетинг и финансије што се оспорава са разлогом. Наиме, логистика је пре системски начин размишљања о проблему тока материјала у предузећу. У томе смислу је маркетинг логистика која се бави кретањем готових производа односно физичка дистрибуција, део пословне логистике која укључује и бављење сировинама, енергијом и репродукционим материјалом.

Физичка дистрибуција односно маркетинг логистика, све више добија на значају као активност не само маркетинга, већ и националне привреде. При масовној производњи и потрошњи расту трошкови физичке дистрибуције уопште, а посебно транспорта и складиштења. Врло је сложено управљати залихама и складиштима и дотурати робу на место и у време које одговара купцима. велике су промене у

каналима продаје. Посебно за потрошна добра. Да се савладају сложени проблеми потребно је користити рачунар.



Сврха система логистике (физичке дистрибуције) је да се обезбеде три аспекта услуга потрошача: расположивост, благовременост и квалитет. Расположивост значи имати прави производ на правом месту, и у право време. Расположивост се често мери као проценат времена у коме се производ налази на залихама. Благовременост имплицира способност да се испуни налог толико брзо колико то потрошач жели. Квалитет значи испоруку производа у жељеним условима. Квалитет недостаје ако је производ оштећен. Величина или боја указују на то да је испоручен погрешан производ. Предузеће које креира добар производ, промовише га и одреди конкурентну цену, не може себи дозволити касну испоруку или оштећење производа.

Одређени фактори утицали су да дође до веће ефикасности у физичкој дистрибуцији. Рачунари су упростили систем комуницирања између учесника у процесу физичке дистрибуције и омогућили да се смање залихе како код произвођача и посредника, тако и код потрошача. Напредак у паковању производа допринео је да се смање трошкови паковања и осигурања робе. Далеко се више штеди на простору,

смањују се оштећења робе, и олакшава руковање робом када је паковање адекватно. Напредак у транспорту, посебно удружени транспорт, учинио је непотрбним складишење робе велике вредности а малог обима. Корисник ове производе мора данас да добије благовремено од продаје од произвођача или посредника који не морају бити близу лоцирани или имати складишта лоцирана по целој територији. Комбинован транспорт и опремљеност транспорта за превоз одређених врста производа утицали су на већу ефикасност физичке дистрибуције.

Ефикасност логистике

Физичка дистрибуција (маркетинг логистика) треба да омогући ефикасно снабдевање потрошача односно корисника уз што ниже трошкове. Трошкови физичке дистрибуције су део трошкова маркетинга који се односе на физичко покретање, чување и манипулацију производима од произвођача до потрошача односно корисника производа. Трошкови се могу одвојено третирати од квалитета услуге, битно је испоштовати рокове испоруке, да се пошаље тражена роба по специјалним инструкцијама купаца. Трошкови комуницирања су често значајни да се обезбеди ефикасност физичке дистрибуције. Поузданост испоруке је аспект физичке дистрибуције коме се код одређених производа показује посебна пажња. Посебно је ефикасност тешко обезбедити код држања потребних залиха готових производа, близу оптималног нивоа. Уствари, маркетинг логистика је претежно систем кретања залиха готових производа.

Фиск наводи мишљење два аутора који су сугерисали четири правила од којих треба полазити при одлукама о физичкој дистрибуцији ако се жели да се смање трошкови:

- Правила комуницирања, у циљу свођења на најмању меру трошкова информација које се користе у активностима куповања, алокације и координације.
- Правила о залихама које имају за циљ да се сведу на најмању меру трошкови око наручивања, држања робе у складиштима и губици при продаји.

- Правило за руковање материјалом да би се лоцирале залихе у циљу свођења на најмању могућу меру трошкова око простора, времена и уложеног напора у складиштима.
- Правила која се односе транспорт у циљу свођења на најмању могућу меру трошкова око опреме за транспорт и распоред превоза.

Систем физичке дистрибуције предузећа мора бити ефикасан, пошто утиче битно на сатисфакцију потрошачеву сарадњу са произвођачем (куповином његових производа и коришћењем његових услуга) што има за последицу већи обим продаје и већу остварену добит. Свака активност има своју цену, а физичка дистрибуција битно утиче на коначну цену коју плаћа потрошач за производе и услуге предузећа. да би потрошач добио услугу коју жели, мора се створити програм активности који укључује као елеменат логистику (физичку дистрибуцију). Захтеве и потребе потрошача треба ускладити са могућностима предузећа.

Табела 3. Учешће трошкова логистике у оствареном промету

-	Транспорт у довозу сировина и материјала
-	Транспорт у одвозу, укупно
	палетизација
	од фабрика до складишта
	од складишта до потрошача
-	Складишта и магацини
	плате службеника
	складишни радници
	остали трошкови
-	Обрада поруџбина
	рентирање терминала
	оперативни трошкови терминала
	трошкови рачунара
	обрачун продаја
-	Паковање
-	Управљање
	трошкови управљања
	праћења залиха
	планирања залиха
	обука кадрова
-	Губици залиха
-	Камата на капитал

камате на капитал у залихама

камате на капитал у возилима и зградама

- **Извозно-увозне царине, премије и остали расходи посла**
- **Расходи за за услуге бесцаринских зона, транзита и шпедиције**

Тема

Логистика у међународном маркетингу

Значај и улога логистике у ММ-у

Појам међународне маркетинг логистике је шири појам од физичке дистрибуције. Она подразумева и обухвата шире подручје деловања и већи број активности од простог транспорта и физичког промета робе. Међународна маркетинг логистика се дефинише као континуиран процес изградње и управљања системом усмеравања и контроле токова материјала, производа, документације од места припреме и производње, па до места задовољавања потреба потрошача и остваривања профита на иностраном тржиштима. Из наведене дефиниције се види да маркетинг логистика интегише и усклађује интерне и екстерне токове, као и да се не односи само на физичко кретање готових производа, него и на кретање неопходних материјала и пратеће комерцијалне документације. Неопходно је да предузеће реши интерне токове репроматеријала, делова, компоненти, полупроизвода унутар и између појединих делова пословног система. На подлози интерног и контролисаног дела маркетинг логистике улази се у формирање дела маркетинг логистике, који је екстерно оријентисан и који треба да обезбеди да: прави производи дођу у неоштећеној форми, у право време, на право место и по прихватљивим ценама.

Улога и циљеви међународне маркетинг логистике се изводе из општих маркетинг циљева, усмерених ка што потпунијем задовољењу потреба потрошача и корисника на појединим иностраним тржиштима. извесно је да нема успешног маркетинга без добро решених проблема и послова логистике. Могло би се рећи да међународна логистика постаје све критичнији фактор, и једна од битних претпоставки успешне интернационализације предузећа. Сматра се да су у великој предности она предузећа која имају ефикасан и квалитетан систем међународне логистике. Квалитетан систем међународне логистике треба да

обезбеди остваривање пет међусобно повезаних дистрибутивних циљева:

1. Максимизирати број реализованих и одпремљених, у односу на број примљених поруџбина. Од великог је Значаја да компанија обради, припреми и реализује што већи број примљених поруџбина. Пошто је нереално очекивати реализовање свих примљених поруџбина, предузеће мора добро да калкулише и упореди трошкове одржавања одређеног нивоа залиха, са трошковима евентуалног губитка клијента, који би се могао одредити за неког другог. Маркетинг менаџери морају да се одреде за један прихватљив проценат реализације примљених поруџбина, који је у складу са локалном праксом и логистичком оспособљеношћу конкуренције.

2. Минимизирање потребног времена од пријема поруџбине до испоруке производа. Рокови испоруке постају све значајнији фактор међународне конкурентности. Зато је брза или благовремена испорука производа иностраном купцу од подједнаког пословног значаја колико и физичко располагање квалитетним и траженим производима. У међународним разменама је врло тешко постићи унифициране рокове испоруке за сва тржишта, како због организационих проблема тако и због различитих навика и очекивања потрошача по појединим земљама.

3. Минимизирање одступања између обећане и сталне испоруке. Принцип поузданости система и појединих актера међународне логистике сада долази до пуног изражаја. да би било испоручено оно што је обећано неопходна је озбиљна контрола како у самом предузећу тако и код појединих субјеката међународне логистике. Принцип поузданости ће добрим делом одредити и избори и начин транспорта и конкретног превозника. Међународну конкурентску предност има она фирма која осигурава и гарантује клијенту испоруку договореног квалитета и елемента понуде.

4. Минимизирање штете у транзиту. Свако испорука која стигне на договорену дестинацију у оштећеној форми, представља непосредни губитак за крајњег купца. Пошто је купац рачунао са испоруком исправних производа и одговарајућој количини он ће да трпи штету и ако му осигуравајућа фирма плати стварну вредност оштећеног производа. Оштећење или упропаштавање производа може да настане

како због пропуста произвођача, тако и због пропуста превозника или складиштара. Амбалажа и паковање за потребе међународне маркетинг логистике морају бити много поузданије него на домаћем тржишту пошто се наилази на различите и вишеструке физичке утицаје, другачију климу, дужи транспорт и чешће претоваре.

5. Смањивање укупних дистрибутивних трошкова. Сегмент међународне логистике представља подручје највећих могућих трошковних рационализација при наступу и продаји производа на иностраним тржиштима. Међународни логистички систем је врло скуп и трошкови његовог постављања, одржавања и контроле имају значајно учешће у малопродајној цени. Marks & Spencer, познати Британски малопродавац, који је интернационализовао своје активности у осам земаља, установио је да може повећати обим продаје по једном квадратном метру, као и да може значајно смањити број складишта повећањем фреквенција испоруке. Да би повећала квалитет и рокове испоруке, овај малопродавац је правио уговорне аранжмане са екстерним добављачима.

Разлике између домаће и међународне логистике су значајне и вишеструке. Оне могу бити: организационог, институционалног и функционалног карактера. највећим делом су резултат великих разлика у пословним окружењима, очекивањима и навикама потрошача као и регулативним прописима појединих земаља. Свет није јединствено тржиште. Најмање је то по дистрибутивним и логистичким предпоставкама маркетинг пословања. Међународно оријентисана предузећа су активна на већем броју разлуичитих тржишта што им намеће сложеније логистичке проблеме у односу на предузећа која послују само на домаћем тржишту. Суочавају се са већом географском и културном дистанцом. Просечне поруджбине у извозу су много већег у домаћој продаји. Нужно је укључити већи број и другачије типове посредника да би међународна маркетинг логистика била делотворна. врло често се не могу користити исти видови транспорт као на домаћем тржишту. Међународна логистика се нужно суочава са решавањем проблема царинења што није случај са домаћом. Постојање различитих валута, монетарних система, пореских политика, девизних курсева, увозних квота непосредно се одражава и на одвијање логистичких активности. Логистичка документација и администрација у међународном маркетингу је такође сложенија. Мора да буде преведена и прилагођена иностраној пракси, више кошта, садржи већи

број пратећих докумената, инсистира на већем броју података, а сваки пропуст изазива већу штету. Логистичка инфраструктура по појединим земљама се веома разликује. Те разлике су посебно наглашене између развијених и неразвијених земаља, што захтева значајна логистичка прилагођавања и нај већих међународно оријентисаних компанија.

Конкурентски значај међународне логистике се данас изузетно потенцира. Сматра се да нема међународне оспособљености предузећа без квалитетног и ефикасног решавања логистичких проблема. Међународна конкуренција се данас добрим делом надмеће у борби за купце и потрошаче кроз: рокове испоруке, снижавање дистрибутивних трошкова, смањивање рекламација, обезбеђивање што бољих услуга на подлози концепта тоталне сатисфакције потрошача. У структури малопродајне цене, логистички трошкови представљају најзначајнију ставку укупних трошкова међународног маркетинга. Ради се о делу Међународних маркетинг активности на којима је могуће остварити најзначајније рационализације. Међународно оријентисана предузећа се суочавају са императивом решавања противуречног захтева - обезбедити што виши ниво и квалитет логистичких активности уз истовремено смањивање дистрибутивних ставки и трошкова у структури укупних трошкова међународног маркетинга. Подизање нивоа и квалитета међународне логистике се вишеструко исплати. Процењује се да је педесет процената свих жалби и рекламација потрошача преоизвођачу резултат лоше логистике. Истраживање стратегиског института за планирање је показало да компаније са добром логистиком, комплетним и квалитетним услугама потрошачу имају за 7% више продајне цене а 8% бржи раст него компаније са лошом логистиком, док им је профит у просеку за дванаест пута већи. Са друге стране нико не спори да је логистика истовремено и радно и капитално интензивна делатност те да као таква проузрокује велики део прометних трошкова. Свака рационализација и смањивање логистичких трошкова, било кроз проналажење најефективнијег модела организације или пак кроз ангажовање најсавременије технологије такође доприниси унапређивању међународне конкурентности предузећа. Због тога што се добар део логистичких активности одвија изван основне делатности предузећа, као и због тога што логистика постаје све сложенија активност, процењује се да логистички трошкови код међународно афирмисаних фирми учествују, у просеку од 16 - 35% у укупно оствареном њиховом приходу. Ради се о нивоу издатака и трошкова који имају и велику националну

релевантност. Процењује се да укупни трошкови дистрибуције и логистике у привреди САД износе око 11% укупног ДБП. Извесно је да постоји велики Простор за конкурентско диференцирање међународно оријентисаних предузећа преко дистрибутивних и логистичких активности. У перспективи, конкурентски значај ових међународних маркетинг активности ће се повећавати.

Логистичке активности у ММ-у

Иако се наилази на различите систематизације и класификације функција и активности међународне маркетинг логистике размишљања смо да се оне могу груписати у четири најзначајније категорије различитих али међусобно повезаних послова: међународни транспорт, индустриско паковање производа, послови складиштења и стационарне логистике, управљање залихама.

Међународни транспорт је много дужи сложенији и скупљи у односу на транспорт истих производа у оквиру домаћег маркетинга. Два су проблема која међународно оријентисано предузеће мора решити, како би своје производе превезло на одговарајућу инострану дестинацију на време и у договореној форми. То је, пре свега, избор начина транспорта, а потом и избор одговарајућег превозника. Те одлуке предузеће може доносити самостално или у сарадњи са својим шпедитером. При опредељивању за одговарајући начин транспорта, предузећу стоје на располагању: ваздушни, морски, речни, железнички и друмски саобраћај као и њихова комбинација. Специфичност међународне маркетинг логистике јесте да много чешће укључује ваздушне и водене видове саобраћај, у односу на домаћу праксу. На избор начина међународног транспорта опредељујући утицај има дејство следећих фактора: рокови испоруке, време трајања превоза, трошкови превоза и саобраћајне регулатива. Ако предузеће послује у међународним размерама са дужим роковима испоруке, оно ће моћи да

користи спорије и јефтиније видове међународног транспорта. У ситуацијама када предузеће има краће рокове, оно мора да се опредељује за брзе и по правилу, скупље видове међународног транспорта. Код међународних пословних аранжмана код којих су дефинисани фиксни рокови испоруке, као и где није пожељно било какво кашњење у испоруци производа, време транзита или трајања самог превоза, постаје битан фактор коначног опредељивања. Једна од суштинских разлика између појединих видова међународног транспорта јесте управо транзитно време. На пример, време транзита једне те исте испоруке може да траје 45 дана ако је послата океаном, или пак само 24 часа ако је терет упућен авионом. Транзитни период утиче и на дефинисање адекватности појединих видова транспорта за поједине категорије производа, као и на само индустријско паковање производа. У оквиру сагледавања транзитних карактеристика појединих видова транспорта за крајњег купца је од велике важности и предвидивост одабраног начина транспорта. Трошкови су следећи битан фактор међународног транзитног опредељивања. Генерално посматрано, авионски и камионски превоз су увек скупљи, без разлике на дистанцу превоза терета. Свакако да природа производа и постојеће тржишне цене опредељују и ниво транспортних трошкова, који могу бити прихваћени и калкулисани. Сегмент нееконмомских фактора који утичу на решавање транспортних проблема у међународном маркетингу, највећим се делом везује за особености саобраћајне регулативе по појединим земљама. Поред разлика у нивоу развијености саобраћаја и транспортне инфраструктуре, често се наилази на различиту тарифну политику по појединим видовима транспорта, као и на особено дефинисање услова и времена дозвољеног кретања различитих превозних средстава. У многим европским земљама је, на пример, забрањено кретање великих теретних камиона недељом и празницима. Rank Xerox је одлучио да централизује унутрашње испоруке у Холандији. Уместо 14 различитих камионских превозника, коришћена је само једна компанија. На тај начин су трошкови транспорта смањени за 40%. Радећи на даљој централизацији логистике компанија очекује уштеде од око 20.000\$ годишње. Многе компаније су схватиле да могу смањити међународне транспортне трошкове успостављајући сарадњу са својим конкурентима. На пример, компаније Toyota и Nissan превозе једна другој аутомобиле, како би избегавале празне туре.

Индустријско паковање производа представља битну логистичку активност предузећа. Наиме, у маркетингу уопште, а у међународном

маркетингу посебно, разликујемо два аспекта паковања производа: **индустријско паковање**, које се не сматра интегралним делом производа и која је у функцији испуњавања комерцијалних и дистрибутивних услова договорених између пословних партнера, **потрошачко или брендовско паковање** производа, које се сматра интегралним делом финалног производа и које је намењено крајњем потрошачу. Примарни циљ индустриског паковања је да заштити производе и терете који се превозе до тржишног одредишта, као и да их учини што погоднијим за транспорт на веће дистанце. При индустриском паковању, међународно оријентисана предузећа се суочавају са решавањем четири општа, а међусобно противречна проблема: проблем тежине терета, проблем оштећења у транспорту, проблем влаге и топлоте, проблем комерцијалног одржавања. Индустриско паковање непосредно повећава трошкове дистрибуције, али повећава и тежину карга, или дистрибутивног терета. Циљ је дизајнирати и реализовати оптимално паковање, које не ствара беспотребне трошкове и не отежава сам транспорт производа. Када се царине одређују на бруто тежину пренаглашена амбалажа и заштита производа може да утиче и на повећање царинских оптерећења. Међутим, као што је непожељно пренаглашавати амбалажну форму дистрибутивне заштите, исто тако је опасно примењивати слаба и непоуздана решења индустриског паковања. При таквим решењима лакше долази до оштећења и упропаштавања производа приликом транспорта. универзално правило гласи: "Пакуј за најтежу ногу на путу". У функцији реализације тог правила, у међународној пословној пракси се често користе три технике транспортног паковања, које су се показале доста поузданим: унитизација, палетизација и контејнеризација. Унитизација представља технику повезивања већег броја јединица производа у један компактан пакет или терет, који истовремено повећава заштиту, али и олакшава руковање приликом транспорта (нпр. повезивање већег броја производа пластифицираним или вакумизираним омотом). Палетизација представља технику амбалажног повезивања већег броја јединица производа или пакета на подлози заштитне конструкције одговарајућих палета. оба ова начина транспортног паковања доприносе рационализацији утовара, истовара, као и коришћење помоћних средстава и механичке опреме приликом руковања и померања терета за време транспорта. При савременом транспорту на велике међународне раздаљине, растућу популарност добија метод контејнеризације. Контејнери су велики боксови направљени од чврстог материјала, као што је челика, алуминијума и

слично. Постоји и међународна стандардизација њихових димезија по ширини, дужини и висини. Контејнери се по правилу користе код поморског и океанског превоза, као и на железници. У међународном маркетингу се налази на различите климатске услове, на различите степене влажности, као и на велике температурне разлике. Индустриско паковање мора да буде прилагођено како климатским условима пута и транспорта, тако и климатским условима тржишног одредишта. У противном производ може лако да изгуби своја основна употребна својства. Индустриско паковање мора бити прецизно обележено, како би се терет приликом транспорта, као и приликом претовара, царињења и складиштења могао лако и недвосмислено идентификовати. Овде се не ради о промотивном обележавању и маркирању производа, него о логистичкој активности идентификационог карактера, која се реализује приликом припремања транспорта, тј. кроз процес индустриског паковања.

Складиштење производа у међународном маркетингу треба да буде у функцији заштите и обезбеђивања основних употребних својстава, као и што лакше и брже испоруке наручених количина робе појединим продајним објектима. Како ће производи бити складиштени и транспортовани на локалном тржишту одлучује налогодавац. У међународним размерама, складишне услове је много теже уједначити и контролисати, у поређењу са приликама и условима складиштења који важе, или који се могу успоставити на домаћем тржишту. Предузеће се у различитим земљама суочава са неуједначеним нивоом развијености Складишне и дистрибутивне инфраструктуре, са различитом величином складишних објеката, са различитим климатским условима, са дужим временским периодима складиштења, као и са неуједначеном праксом и односом према пословима складиштења. За исту робу, у једној земљи се може наилазити на праксу отвореног, а у другој земљи на праксу затвореног складишног простора. Код затворених складишних простора, наилази се на различита архитектонска решења, па и на различите висине плафона, што може да ствара додатне проблеме код складиштења кабасте робе. Поред екстерних претпоставки и услова окружења, послови и политика складиштења у међународним размерама ће зависити и од развојних опредељења самог предузећа, као што су: као што су: начин уласка на страно тржиште, планирани ниво покривености циљног тржишта, избор локације појединих складишта или производних филијала, од дистрибутивне категоризације појединих

производа, као и од генералне стратегије канала продаје и дистрибуције на иностраном тржишту. У функцији рационализације трошкова складиштења, као и локалног транспорта, препоручује се да међународно оријентисана предузећа обавезно користе категоризацију производа по њиховој осетљивости на рокове испоруке. На тај начин могуће је утицати на рационалније коришћење појединих типова складишних простора - од евентуалних производних филијала, преко регионалних дистрибутивних центара до локалних складишта. "Компанија која има складишта у свакој земљи где продаје, има значајну предност у испоруци, али такав систем битно повећава трошкове складиштења и захтева ниво расположивих залиха". Ипак, већина компанија иде на формирање већих регионалних дистрибутивних центара и складишта, што је на пример Микрософт урадио са својим дистрибутивним центром у Даблину, у Ирској, са намером да опслужује и координира цело европско тржиште. Катерпилар има своје складиште на далеком истоку, одакле отпрема своје производе и пружа услуге дилерима и потрошачима у 19 азиских земаља. Тексас инструментс складишти своје материјале на 16 главних тржишних региона. Врло уочљива тенденција многих компанија са формирањем јединственог тржишта ЕУ је усмерена на рационализацију и централизацију своје логистике. Пре свега иде се на значајну редукцију броја складишта која се користе. Вирлпул је смањио број складишта са 30 на 16; Бош са 36 на 10; Итон са 5 на 2. Компанија 3М је остварила годишње уштеде од 80 милиона \$ само на подлози редуцирања броја складишта и извршене реорганизације и централизације своје логистике.

Управљање залихама у међународном маркетингу представља сегмент логистичких активности који се подређује захтеву што квалитетнијег опслуживања крајњих купаца, како при процесу непосредне купопродаје, тако и код пружања услуга и сервисирања производа после самог чина продаје. Ниво залиха на иностраном тржишту, добрим делом опредељује стабилност и квалитет логистичког система у целини. Циљ одржавања оптималног нивоа залиха је много теже остварити у међународним размерама него на домаћем тржишту. Пошто су трошкови држања жељеног нивоа залиха врло високи, разумљиво је да свако гомилање залиха води у нерационално понашање, али и држање залиха на минималном нивоу производи значајне негативне пословне ефекте. У функцији рационализације и ефикасног управљања залихама, многа међународно оријентисана

предузећа су прешла на систем управљања по систему на време. Тај систем се показао врло ефикасним, поготово за категорију тзв. производно процесних и резервних залиха. Реализује се на бази квалитетних партнерских аранжмана са добављачима, што омогућује да се залихе за сировине, делове и компоненте држе на минималном, а у одређеним ситуацијама на нултом нивоу. Сматра се да међународно оријентисани менаџери, при одлучивању о оптималном нивоу залиха на иностраним тржиштима, морају да узимају у обзир следећа три фактора: времески циклус поруџби; жељени ниво потрошачког сервиса и коришћење залиха као стратегиског средства. Укупно време које прође од момента емитовања поруџбине, па до момента пријема робе означава се као временски циклус поруџбине. Два су аспекта тог проблема од посебног значаја за управљање залихама. То су: само време трајања и конзистентност поруџбина. Сам временски циклус се састоји из три дела: времена трнсмисије поруџбине; времена припреме и "пломбирања" поруџбине; времена транспортовања. Пошто брза обрада поруџби скраћује њен временски циклус и омогућава држање мањег нивоа гарантованих залиха, том проблему се поклања све већа пажња у логистичком менаџменту. Генерална оријентација међународних маркетара јесте на смањивању временског циклуса поруџбина, као и на повећању њихове конзистентности и предвидивости, без повећања укупних трошкова. Ниво потребних залиха свакако зависи и од нивоа слеппродајних услуга и потребног потрошачког сервиса. Ниво 100 постотног задовољења слеппродајних и сервисних захтева потрошача, није лако постићи, поготову у међународним размерама, а по правилу и кошта много. Зато се сугерише одржавање прихватљивог нивоа сервисног опслуживања потрошача, уместо тежње да се достигне највиши могући ниво. Реалним и прихватљивим циљевима треба примерити и реалан ниво залиха по појединим тржиштима. Залихе се на појединим тржиштима могу користити и као средства стратегиског прилагођавања различитим условима привређивања, на које се може наићи у међународним размерама. У условима наглашених курсних варијација, или пак наглашене инфлације, одржавање натпросечног нивоа залиха производа може бити у функцији обезбеђивања материјалне и вредносне супстанце, а некада и исплативо шпекулативно средство. У сваком случају, у великој су конкурентној предности оне компаније које пронађу успешан модел управљања залихама у међународним размерама. На пример Рак Херох за потребе осталих делова светског тржишта, ван америчког, производи моделе својих производа у четри

фабрике у Европи. Пре прихватања "just-in-time" система, одржавали су производно-процесне и резервне залихе на нивоу потребном за 10 до 40 дана, а залихе готове робе за 90 дана. Данас компанија нема залиха за "just-in-time" делова и компоненти, а њихове залихе финалних производа су сведене само на нивоу потреба од 15 дана. Као резултат усвајања ефикасног модела управљања залихама, дошло је до вишеструких побољшања, кроз: смањење броја добављача, побољшање квалитета контроле, као и ефикаснијег система логике.

Посредници и логика ММ логистике

Менаџмент међународне логистике мора да се ослања на: коришћење одговарајућих логистичких посредника као и на расположиве институције, објекте и опрему које су у функцији савремене логистике и дистрибуције по појединим земљама.

Најзначајнији логистички посредници су: шпедитери, увозни брокери и транспортне компаније или међународни превозници. Логистички посредници се ангажују ради обезбеђивања што сигурнијег и међународно прихватљивог кретања робе од извозника до крајњег потрошача или тржишног посредника. Међународни шпедитери су специфичан тип логистичких посредника који нису карактеристични за домаћи маркетинг. Они добрим делом опредељују мобилне и административне активности укупног логистичког система, а тиме и потребу ангажовања и избор других типова логистичких посредника. Међународну логистичку инфраструктуру чине расположиве институције, стационарни објекти и модерна технологија. Доминантни и најзначајнији институционални елементи иностране логистичке инфраструктуре су: јавна складишта и слободне царинске зоне. савремена технологија и опрема доприносе рационализацији у унапређивању економских ефеката укупног логистичког система.

Међународни шпедитери представљају важне логистичке посреднике, који су специјализовани за припрему међународних пошиљки и терета, избор превозника и организација транспорта, обезбеђивање осигурања транспорта, као и обезбеђивање неопходне логистичке документације. Ради се о пословним активностима које се морају различито решавати и комбиновати за потребе различитих иностраних тржишта. Шпедитери временом могу постати незаобилазан партнер производног предузећа. Поред преузимања великог дела дистрибутивних и административних активности, они могу бити и значајан извор пословних информација са иностраног тржишта, добар саветник због свог познавања спољнотрговинских регулатива и процедура, као и користан посредник при успостављању и одржавању пословних веза са афирмисаним осигуравајућим фирмама, банкама, царинским органима, увозним брокерима и сл. У одређеним дистрибутивним процедурама, поред шпедитера бивају ангажовани и царински брокери. За разлику од шпедитера, царинске брокере ангажује увозник. међутим, пошто су њихове функције сличне, послове царинског брокера може да обави и шпедитер као и обрнуто. Њихова позиција ће, свакако зависити од конкурентног пословног аранжмана између извозника и увозника. Сматра се да међународни шпедитери представљају највеће дистрибутивне посреднике по обиму физичких послова и оперативних радњи које обављају, иако обим и вредност маркетинг услуга које они пружају могу бити знатно испод вредности трговинских посредника. Међународни шпедитери су специјализовани за обављање четири врсте послова, без којих нема успешне дистрибуције производа на инострана тржишта: транспортне операције, од избора начина транспорта, прекоприпреме пошиљки и терета за транспорт на велике дистанце, па до организације непосредне организације транспорта; познавање државне извозне регулативе; познавање иностране увозне регулативе; обезбеђивање неопходне документације, како оне која је у функцији несметаног пролаза увозно-извозних процедура, тако и оне која је у функцији комерцијално-финансиских услова трансакције и потрошачких гаранција. Међународни шпедитери углавном раде на провизионој основи. Своје активности обично наплаћују као проценат од вредности превезеног терета, уз минимално зарачување додатних трошкова, у зависности од обима извршених услуга. Шпедитери по правилу, добијају и одређену посредничку провизију од ангажованих посредника. нека истраживања показују да међународни шпедитери оцењују тржиште Велике Британије као најлакше, а тржиште Кине као најтеже за организовање и реализацију шпедитерских активности.

Слободне царинске зоне представљају делове територија појединих земаља, на којима важе специфични тржишни услови пословања. У таквим издвојеним тржишним просторима пословање се одвија под знатно повољнијим фискалним условима, који подразумевају различите пореске олакшице и ослобађање од царина сировина, материјала, компоненти и делова, који служе производњи добара намењених извозу у дату земљу или пак реескпорту у неку трећу земљу. Роба може улазити у зону са различитим пословним циљевима: да се складишти под повољнијим условима, да се препрода, тестира, демонстрира, обради, доради, преради или на неки други начин оплемени. На пословне операције у зони се не примењују уобичајени царински прописи земље у којој се та зона налази, те их међународно оријентисана предузећа користе као полигон за смањивање дистрибутивних и манипулативних трошкова, за унапређивање појединих аспеката конкурентности, или као одскачну даску за повољнији извоз у неку трећу земљу. Правило је да се царинске зоне формирају поред или уз велике и значајне саобраћајне или дистрибутивне путеве (луке, железнички чворови, острва, подручја уз велика јавна складишта, дистрибутивни центри итд.) У литератури и пракси се наилази на преко 20 појмова и назива, којим се означавају тржишна подручја, која овде називамо слободним царинским зонама. Постојање слободних царинских зона у међународним размерама углавном обезбеђује велике дистрибутивне и логистичке ефекте, због чега их овде и издвајамо као један од елемената међународне логистичке инфраструктуре. Међународно оријентисана предузећа ће по правилу упоређивати претпоставке и пословне ефекте за обављање стационарних логистичких активности у јавним складиштима или слободним царинским зонама. Због њихове активности данас је око 50 земаља у свету формирало око 500 слободних царинских зона. Око две трећине тих зона је лоцирано у земљама у развоју. Пословање у слободним царинским зонама је углавном под контролом влада припадајућих држава, а инспекциске и надзорне послове врше царински службеници. Принцип је да се на робу унесену у зону не плаћају царине све време док се она налази у оквиру ње, без разлике на пословне операције, због којих је та роба ушла у зону. Царине се не плаћају и уколико роба иде у реекспорт преко зоне. Царине се наплаћују само онда када роба изђе из зоне и буде официјално извезена на тржиште земље домаћина. Средином осамдесетих година, око 20% укупне светске трговине је ишло преко слободних царинских

зона. Дистрибутивне и логистичке предности од коришћења слободних царинских зона су вишеструке: смањивање дистрибутивних трошкова; остваривање ефекта од економије обима у пословним транспорта, складиштења, као и пратећим процесним и манипулативним активностима; евиденција и вођење залиха по нижим ценама; обезбеђивање флексибилности и успешнијег прилагођавања локалним тржишним условима пословања; поједностављивање или избегавање компликованих административних царинских процедура; директни и индиректни ефекти од запшљавања локалне радне снаге и сл. Слободне зоне су популарне, не само код предузећа мале и средње величине, него и међу афирмисаним и великим светским компанијама. Слободне зоне у Панаме и Колумбији су нпр. популарне код америчких и европских фирми, као што су Ронсон, Гудјар, Кодак, Ериксон итд. У одређеним ситуацијама међународно афирмисана компанија, може инсистирати да цела или део њене фабрике у иностранству има третман слободне царинске зоне или слободног царинског складишта. Хондина фабрика мотора у Охају, и Оливетијева фабрика писаћих машина у Пенсилванији су лоциране у слободној царинској зони. Оливети је чак претио да ће да напусти америчко тржиште, уколико не добије слободну царинску зону. Форд има једну своју фабрику трактора у Ромеу, Мичиген. На сличан начин, Бразил је дозволио Катерпилару да има своју слободну зону на терену. Ефекти за Катерпилар су велики, јер су царине на увоз њихових производа у просеку 50%. Све у свему, планер међународне маркетинг логистике мора да одлучити на којим тржиштима слободне зоне могу имати пословне користи, а на којим тржиштима је боље да фирма користи јавна складишта, или пак, отвара сопствене дистрибутивне центре.

Савремена опрема и технологија уносе нове димензије и функционалне претпоставке за обављање међународних логистичких активности. Појава супер танкера, контејнера различитих димензија, џамбо цетова, компјутера, сателита, клима уређаја и сл. мењају динамику и квалитет међународног транспорта робе, складишних услова, обраде поруџбина и управљања залихама. Као резултат развоја модерне транспортне и логистичке технологије, долази до бржег кретања робе у међународним размерама, повећане сигурности, као и до значајне рационализације трошкова. Планер међународне логистике мора да плати развој опреме и технологије, као и да најновија технолошка достигнућа укључује у свој систем међународне дистрибуције. Поред тога, што је нужно проналазити најефикаснија

средства међународног транспорта и складиштења, од великог је значаја и укључивање савремене компјутерске и комуникационе технологије ради унапређења логистичке подршке. Систем комуникација данас представља део логистике, баш као и физички промет робе. Са јачањем европских интеграционих процеса, Филипс је имао значајна улагања у развоју супераутоматизованих дистрибутивних центара, а савременим компјутерским системима је обезбеђивао огромне уштеде које се наручивају унапред. Колике су могућности савремене технологије и опреме на унапређењу међународне логистике, показаћемо на примеру успешног малопродајног ланца Лимитед, који има око 3200 малопродајних објеката. Захваљујући компјутерском систему, којим су повезане све продавнице по моделу тачка продаје, извештаји о продаји својих објеката се дневно враћају у централу компаније у Колумбус, Охајо. У функцији континуираног снабдевања малопродајних објеката, Лимитед шаље налоге и поруџбине преко сателита за производњу до фабрике у САД, Хонг Конгу, Јужној Кореји, Сингапуру, Шри Ланци. Када је роба произведена она се шаље чартерима 747 који иду четири пута недељно до Колумбуса. У аутоматизованом дистрибутивном центру у Колумбусу роба се сортира, одређује јој се цена и отпрема се уроку од 48 сати. Камиони и авиони превозе робу из централног и аутоматизованог дистрибутивног центра до 3200 продајних објеката. Након само 60 дана од поруџбине роба је расположива за продају, док већина других конкурената има просечни циклус поруџбине од шест или више месеци.

Оперативни логистички менаџмент у ММ-у

Успешно управљање међународном маркетинг логистиком подразумева да предузеће: следи и развија савремен приступ планирања и усклађивања логистичких активности; проналази одговарајући модел организовања међународне маркетинг логистике, примеран одабраној стратегији интернационализације; професионално обезбеђује неопходну логистичку документацију и обавља пратеће административне послове.

Савремен приступ планирања и усклађивања логистичких активности се заснива на усвајању најновијих достигнућа успешних међународно оријентисаних предузећа, као и могућностима које са собом доноси развој савремене технологије и модела планирања. Значај успешног планирања међународне логистике посебно долази до изражаја због два развојна фактора: међународни конкурентски значај логистичких активности постаје све већи; сложеност и интерактивност великог броја логистичких пословних операција условљавају плански приступ њиховом усклађивању и реализацији. Савремени плански приступ међународној маркетинг логистици се заснива на паралелној примени и афирмацији три концепта: системски концепт, сжконцепт пуних трошкова и концепт међузависности. Системски концепт се потенцира због саме суштине и природе међународне логистике. Наиме, маркетинг логистика се увек мора посматрати као пословни подсистем који се компонује од великог броја субјеката и независних посредника, различитих институција, пословних актера, различите опреме и великог броја људи, који треба да обаве много разнородних и међусобно повезаних активности и послова. Квалитет и ефикасност система међународне маркетинг логистике доминантно зависе од квалитета веза и односа предузећа са логистичким актерима и посредницима из окружења, као и квалитета интерне логистике. Међународно оријентисана предузећа троше много времена и новца као и труда како би се направио оптималан систем планирања и синхронизације улазних, интерних и екстерних робних и материјалних токова, као и партнерских и купопродајних веза и односа. Зато се треба изабрати најбољи приступ управљања логистиком, да би предузеће могло бити конкурентно на тржишту.

Приступи управљања логистичким процесом у ММ-у

Традиционални сегментарни приступ

Све до касних шездесетих година овог века у домену управљања логистиком, био је заступљен традиционални, односно сегментарни приступ. У том приступу било је опште важеће правило да је одговорност за дистрибуцију била подељена између различитих управљачких структура у оквиру фирми. Балоу, нпр., истиче да је испорука робе потрошачима била под контролом производних или продајних служби, складиштење је било под капом маркетинга, производње или финансија, а обрада поруџбина у рукама продајног особља и сл.

Таква подела одговорности за дистрибуцију негативно се одражавала на њену ефикасност и рационалност из неколико разлога. Прво, та подела стављала је маркетинг логистику у субординативну позицију, што је водило ка њеном подређивању реализације основних, појединачних циљева других пословних функција, које су диктирале услове и начине организације њене активности. Жеља производних руководилаца да одрже стабилан ниво производње водила је ка стварању великог обима залиха, како на улазној, тако и на излазној страни процеса производње. А за продајно особље је главни приоритет био брза испорука купцима, без обзира на ефикасност коришћења превозних средстава.

Друго, ова подела водила је ка распршености трошкова појединачних логистичко-дистрибутивних активности по надређеним организационим јединицама, тако да се утицај пословне политике фирме на висину укупних трошкова логистике није могао непосредно уочити. Треће, фрагментираност и сегментираност маркетинг логистике водила је ка сагледавању рационалности појединачних дистрибутивних активности, без могућности уочавања и уважавања веома значајне међусобне условљености тих појединачних активности. Нпр. трошкови складиштења и залиха могу бити смањени преко

повећања брзине и фреквенције испоруке робе, али ће то водити ка расту трошкова у сегменту транспорта.

Традиционални сегментарни приступ је неефикасан зато што не уважава међузависност активности маркетинг логистике и конфликтност њихових појединачних циљних функција. Сваки подсистем маркетинг логистике има своју циљну функцију. Циљна функција подсистема транспорта дефинише се кроз захтев за обављање траженог превоза уз минимизацију транспортних трошкова. Реализација таквог циља подразумева ефикасно коришћење превозних средстава и избор најјефтинијег избора транспорта од постојећих видова транспорта. Нижи трошкови транспорта постижу се повећањем величине појединачних транспортних пошиљака, односно појединачних поруџбина и испорука робе. Повећање поруџбина увећава трошкове складиштења и држања залиха на улазној, а повећање појединачних испорука повећање тих трошкова на излазној страни процеса производње. Обрнуто, смањивање трошкова залиха постиже се путем мањих поруџбина и испорука које се реализују са повећаном фреквенцијом. Мале а чешће поруџбине и испоруке увећавају трошкове транспорта и трошкове испостављања и обраде поруџбина. Оптимизација појединачних циљних функција, не обезбеђује оптимизацију система логистике и дистрибуције. Код сегментарног приступа управљању системом маркетинг логистике у правом смислу се потврђује важност изреке: «Што добијеш на мосту, изгубићеш на ћуприји.»

Интегрални приступ

Већ је истакнуто да је у домену маркетинг логистике у последњих тридесетак година дошло до битних промена. Најкоренитије промене произишле су из усвајања једноставног принципа да се различите, међусобно повезане, логистичке активности прате, планирају и контролишу као интегрални елементи јединственог система. Заговорници интегралног приступа маркетинг логистици нашли су да је теорија система идеалан концептуални оквир за оснивање новог, знатно ефикаснијег приступа управљања логистиком и физичком дистрибуцијом. Тако Кристофер 1971. год. истиче да третман

дистрибуције као интегралног система омогућава да се истраже међузависности између њених конститутивних делова, пре свега, транспорта, складиштења, залиха и поруџбина, и да се његовим координирањем оптимизира систем физичке дистрибуције као целина. У почетном периоду оптимизација је тражена преко минимизације трошкова за дати ниво сервиса испоруке, који је конзистентан са циљевима маркетинга. Отуда, Шери 1984. год. истиче: «У иницијалном фокусу су трошкови, зато што они пружају могућност мерења унапређења система.» Пошто су трошкови већине елемената система маркетинг логистике међусобно инверзно пропорционални, циљ оптимизације је да се пронађе решење са најнижим укупним трошковима које уважава такве међузависности. Приступ коштању логистике, познат као приступ укупних трошкова, прве су експлоатисале авио компаније, са циљем проширења њиховог робног саобраћаја. Оне су овим приступом показивале, да у случају скупих роба које оне превозе, високи трошкови транспорта могу бити више него компензирани са уштедама и трошковима држања залиха, које брзи и поуздан авионски превоз може да обезбеди.

У приступу оптимизацији било ког система полази се од екстерно задатих ограничења. У случају маркетинг логистике прави се разлика између ограничења на које фирма има мали утицај, као што су стање у општем економском окружењу, трендови у технологији, системско-регулативни услови, и сл., и оних која су узрокована од стране других служби и функција унутар фирме. Од ових других ограничења посебно су значајни захтеви које физичкој дистрибуцији намећу службе маркетинга и продаје. До средине шездесетих година, било је опште прихваћено да ове службе имају права да опредељују ниво сервиса и испорука, кога систем маркетинг логистике треба да обезбеди. Примарни циљ логистичког менаџмента био је да обезбеди такав ниво сервиса испоруке уз минимизацију трошкова логистике. Захтеви за минимизацијом трошкова и максимизацијом продаја, нису по правилу обезбеђивали најбоља решења, посебно зато што је максимизација продаје имала приоритет. За повезивање ових захтева потребно је измерити осетљивост продаја на варијације у нивоу сервиса испоруке. Могуће је да се стандарди сервиса испоруке могу смањити а да то изазове мање губитке продаја, који могу бити више него компензирани смањењем логистичких трошкова, чиме би се обезбедила већа профитабилност фирме.

Из наведених разлога, приступ укупних трошкова замењује се приступом укупног профита. Хескет је 1966. год. приметио да док год

се усваја претпоставка константности тражње са минимизацијом трошкова у систему логистике се мало шта може постићи у домену максимизације профита. Зато 1974. Поист сугерише да приступ укупних трошкова треба заменити приступом укупног профита, предлажући оквир у коме је могуће трошкове балансирајући у односу на продају, са циљем максимизације профита.

Максимизација профита као циљна функција система маркетинг логистике је свакако моћнија у односу на циљну функцију минимизације трошкова изоловано посматрану. Коришћење такве циљне функције у оптимизацији система маркетинг логистике подразумева редефиницију односа између логистике и маркетинга. Та редефиниција подразумева да се маркетинг логистика посматра као моћно оружје маркетинга, односно као један од битнијих елемената маркетинг микса. Такав приступ маркетинг логистици истиче неопходност и значај балансирања логистичких трошкова у односу на ниво сервиса испоруке. Америчка асоцијација за маркетинг, на основу испитивања ефеката варијација у стандарду сервиса испоруке на ниво продаја, закључује да фирме могу значајно увећати њихов профит путем непосредније координације маркетинга и логистике. Ова асоцијација међутим, такође истиче да везе између нивоа сервиса испоруке и обима продаја, није нимало једноставно поудано квантификовати. У пракси то узрокује проблем доношења одлуке о оптималном балансу између трошкова и квалитета сервиса испоруке.

Овај проблем се у већини фирми разрешава путем договарања, па и погађања између служби продаје, маркетинга и логистике. С обзиром да у већини фирми службе продаје и маркетинга заузимају виши ранг у организационој и у управљачкој хијерархији, оне задржавају и доминантнију улогу у одлучивању по том питању. У вези са тим Линаг и Поист примећују да службе маркетинга често виде у службама логистике оне који минимизирају трошкове без довољног уважавања потреба потрошача. Са друге стране руководиоци логистике често виде у маркетингу оне који се интересују само за генерисање продаја уз филозофију «нек кошта, колико кошта».

Решење, које се свакако препоручује и намеће, садржано је у много тешњој сарадњи између маркетинг логистике и других управљачких структура у оквиру фирме, посебно оних које брину о набавци, продаји и производњи. Повезано са тим препоручује се да сви токови, складиштење и манипулисање са робом треба да буду посматрани као део јединственог система маркетинг логистике дате фирме. Такав приступ обезбеђује коришћење синергетских потенцијала који су

распоживи у том систему. Интегралност у управљању системом маркетинг логистике обезбеђује ефикасније коришћење возног парка, складишног простора и опреме за манипулисање. Такав приступ омогућује смањивање обима залиха и акцелерацију робних токова широм мреже од интереса за профит фирме.

Интегрални приступ маркетинг логистици још увек није у потпуности заживео у пословној политици ни код фирми у развијеним земљама. О томе сведочи и чињеница да је осамдесетих година у Великој Британији само једна четвртина фирми имало посебно организоване службе логистике, да је код фирми које су посебно инволвиране у физичку дистрибуцију мање од једне половине је способно да квантитативно изрази међузависност физичко-дистрибутивних активности, да велики број фирми посвећује пажњу само транспорту као функцији логистике. Зато се може закључити да је интегрални приступ маркетинг логистици данас широко прихваћен, а да тек треба да доживи пуну афирмацију у пракси.

Just in time и MRP системи управљања

Први ниво повезивања у логистичком ланцу се по правилу везује за стварање заједничких стратегија и постављања система управљања на почетку, у току или на завршетку производног процеса. То је пословни логистички опсег који покрива фазу управљања материјалом (физичка набавка + управљање материјалом у току производње), односно улазна логистика. Улазна логистика фирме може бити део укупног supply chain процеса, али и не мора. У сваком случају најнижи степен интеграције у логистичком систему се односи на сарадњу два или више предузећа која имају заједнички циљ да омогуће континуирано допремање материјала за процес производње.

Функционално посматрано, улазна логистика фирме потпада под организацију набавке, као специјализоване функције у предузећу која се бави куповином и допремањем улазног материјала или других роба у производни процес. Ефикасна набавка предузећа је један од кључних стратешко-организационих захтева фирме по питању подизања квалитета производа и добављача у логистичком ланцу. То даље у пракси изискује добро постављен систем набавке једног предузећа.

Сарадња понуде и тражње, односно продаје и набавке између више предузећа често захтева да се «прескачу» многобројне међуфункционалне (унутар фирми) и организационе (између предузећа) препреке. Успешно комплетирање свих набавно-продајних активности детерминише обострану корист, и за продавца и за купца, а самим тим максимизира вредност у целокупном логистичком каналу.

У домену тзв. улазне логистике у најпознатије технике оптимизирања логистичких токова спадају Just-in-time (JIT) и Materials Replenishment planning (MRP). Just-in-time (JIT) приступ управљању логистичким процесима је данас познат и признат начин управљања кретањем физичких токова производа између једног завршетка и другог почетка производње и унутар једног производног процеса. Стога се, веома често, управљачки логистички приступ који захтева налажење залиха на сваком нивоу дистрибутивног канала, у оном тренутку када их предузећа требају везује за мануфактурне процесе у друштвеној репродукцији. JIT систем је дизајниран тако да управља временима испоруке и да елиминише грешке и различита губљења времена у токовима производа.

Идеални захтев JIT јесте да производ стигне на одређени дистрибутивни ниво «тачно на време» - ни пре, ни касније. Матична земља за JIT систем је Јапан, док је америчка верзија тог система – Kanban систем као развој JIT у Америци у погонима Toyota Motor Co., односно путем сарадње између матичне фабрике у Јапану и Тојотиних постројења у САД-у. Систем је постављен тако да су унапред дефинисане производне јединице (kan cards) и јединице потреба за производњу (ban cards). Компјутерско управљање системом је нешто што се подразумева исто као и систем који идентификује грешке и указује запосленима локацију и ранг грешке.

Искуства у примени JIT показују да се ефикасном применом овог система управљања у улазној логистици драстично смањују залихе делова и материјала, залихе у процесу производње и залихе готових производа. Такође, Kanban и JIT концепт повећавају квалитет производње готових производа и/или компоненти. JIT систем подразумева креирање неколико важних елемената:

- нулте залихе,
- кратко време испоруке,
- мале, фреквентне количине обнављања залиха,
- висока култура квалитета производње,

- функционисање система са нултим дефектима,
- тимски рад запослених,
- партнерске алијансе предузећа.

Главни ефекти имплементације ЈИТ стратегије управљања физичким токовима у процесу набавке и производње су се, према емпиријским подацима из америчких предузећа показали и доказали у највећем броју случајева, на различитим пословним пољима, што нам презентира следећа табела:

Табела: Испуњење циљева ЈИТ концепта

Задати циљеви	Степен остварења	Није достигнуто	Непознато
Убрзање обрта залиха	72%	8%	20%
Побољшање сервиса потрошача	77%	7%	16%
Смањење складишног простора	66%	17%	17%
Скраћење времена испоруке	77%	9%	14%
Редуковање дистрибутивних трошкова	52%	16%	32%
Снижавање транспортних трошкова	57%	12%	31%
Побољшање квалитета набавке производа	46%	24%	30%
Снижавање броја добављача	66%	20%	14%
Редуцирање броја превозиоца	53%	30%	17%

Видимо да је највећи степен успеха у примени ЈИТ управљачког приступа остварен у области «интерних» логистичких активности: држању залиха, политици сервиса потрошача, убрзању времена испоруке и смањивању броја складишта. Нешто мање успеха је постигнуто на «придруженим» логистичким пољима која нису у потпуности у надлежности логистичке службе или сектора једног предузећа.

Ради поређења ЈИТ и класичног система управљања логистичким токовима у производњи, испред и иза ње, у наредном приказу дајемо компарацију ова два система према неким, најчешће упоређиваним факторима:

Табела: Традиционални – ЈТ систем – односи и правила

Фактори	Традиционални систем	ЈТ систем
Управљање залихама	Усмерено на средства	Усмереност на одговорност
Сигурносне залихе	Постоје	Не постоје
Производни циклус	Дугачак	Кратак
Величина поруџбине	ЕОQ	Залихе Out – залихе In
Правила поручивања	Непотребна	Неопходна
Време испоруке	Толерантно	Кратко
Контрола квалитета	За најбитније делове	У оквиру целог процеса
Добављачи/потрошачи	Супротни циљеви	Партнери
Извори понуде	Мултиплицирани	Један извор
Запослени	Инструирани	Инволвирани

Концепт планирања потреба за материјалом – MRP (Materials Replenishment Planning) је нешто старији систем управљања физичким токовима улазног материјала у производни циклус. MRP систем представља сет логички повезаних процедура и одлука, специјално дизајнираних за потребе скраћивања времена за набавку неопходног материјала у производњи.

Примена овог система омогућава боље планирање и организацију производње, мање скокове производа. Једном речју, MRP излази у сусрет сваком унапред одређеном производном захтеву, обезбеђујући све неопходне потребе у одвојеним производним центрима. Дакле, циљеви MRP програма се могу свести у три групе:

- Обезбеђење материјала, компоненти и полупроизвода за даљу производњу и испоруку;
- Пословање са најнижим могућим нивоом залиха на сваком нивоу дистрибуције;
- Подизање ефикасности и ефективности у планирању производње, испоруке и набавке.

Сумарне оцемне функционисања у будућности ЈТ и MRP концепта логистичког управљања се могу изрећи на следећи начин:

- MRP је “push” приступ управљања материјалом, јер прави временске паузе у функционисању производње и за то време генерише потребе за материјалом, «гура» недостајући материјал у производњу.

- JIT систем се може оценити као “pull” приступ, тј. систем који је тако постављен да нема пауза у производњи тако што континуирано «усисава» неопходне материјале; то га чини ефикаснијим и много више одговорнијим системом снабдевања од MRP.
- Ефекти JIT и MRP стратегије су на краћи рок готово идентични, док су дужом применом ових система, предности JIT система све израженије.
- У пракси се може срести и новија верзија MRP система који се назива MRP II; побољшања у функционисању овог система се огледају у примени интегрисаног финансијко-пословног и операционо-логистичког планирања.
- Коначно, заједничко деловање JIT и MRP система није немогуће; будућност функционисања ових система предвиђа њихову интеграцију у MRP III систем који би се односио на организацију логистичких токова у целој фирми.

Закључак

Тема која је обрађена у овом раду, има велику ширину примене. Постоје многи писци који су је обрађивали. Стога, логистика у међународном маркетингу, се на неким факултетима не узима у разраду као тема. Већ се у разматрање узима као један део маркетинг микса, а обрађује се као испит. Ширина и проблематика овог дела микса у савременом маркетингу изискује потребу за појавом овог предмета на економским факултетима. Зашто? Начин на који се приступа промету и дистрибуцији роба у свеукупној глобализацији светског тржишта. Плус, трошкови који имају велики удео у друштвеним бруто производима свих земаља на свету, а огледају се у логистици (физичкој дистрибуцији, складиштењу и разноразним услугама у вези са логистиком). Ти трошкови, с обзиром на глобални наступ фирми, на тржишту учествују од 10-20% у укупном ДБП. Гледајући са ма ког становишта (рецимо минимизација трошкова и максимизација профита), логистика као део међународног маркетинг микса, запрема све већи део ДБП-а и као таква изазива велику потребу за проучавање и комбиновање могућности служби и начина рада да би се дошло до минимизације трошкова и максимизације добити.

Овај рад даје дефицијенте логистике у ММ-у, пресек знања о учесницима који су носиоци процеса логистике и алтернативе о управљању истим. Као предлог, не као комплетно дело. Постоји још много тога што може бити додато овом раду, рецимо: однос према окружењу; конкретна решења управљања службама; како све то спровести у условима наше привреде и транзиције која је актуелна, али за то би било потребно написати један цео уџбеник, и он на општу срећу нас будућих маркетингара и предузетника постоји. У предлогу литературе на редном броју један, користио сам прво издање маркетинг логистике професора са београдског ЕФ-а.

ЛИТЕРАТУРА

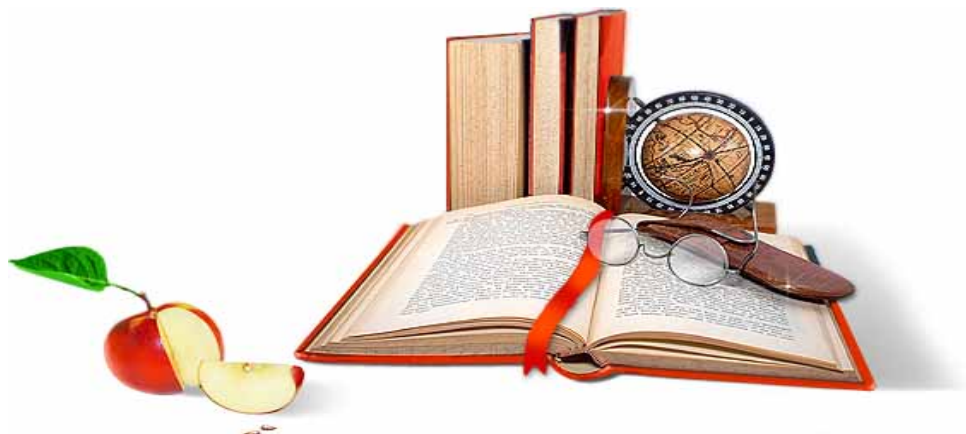
1. Маркетинг логистика – Божић, др. Владан и Аћимовић, др. Слободан, Београд 2004.
2. Међународни маркетинг – Бранко, др. Ракита, Београд 2001.
3. Маркетинг – др. Момчило Милисављевић, проф. др. Бранко Маричић, др. Мирјана Глигоријевић - Београд 2003.
4. Економика саобраћаја - Божић, В. & Новаковић С., Београд 2004.
5. Сервис потрошача – Аћимовић, С, Београд 2004.
6. Пословна логистика - Божић, В., Аћимовић С., Ракић С., Ваљево 2001.

Садржај:

Увод - Проблематика логистике	1
Дефинисање маркетинг логистике	3
Ефикасност логистике	5
Тема - Логистика у међународном маркетингу.....	8
Значај и улога логистике у ММ-у.....	8
Логистичке активности у ММ-у.....	12
Посредници и логика ММ логистике	18
Оперативни логистички менаџмент у ММ-у.....	23
Приступи управљања логистичким процесом у ММ-у	24
Интегрални приступ	25
Just in time и MRP системи управљања	28
Закључак.....	33
ЛИТЕРАТУРА	34

**BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I
MATURSKI RAD.**

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE
I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM