

## **ORGANIZACIJA PLASMANA PROIZVODA NA STRANA TRŽIŠTA PERADARSKO PREHRAMBENOG KOMBINATA »KOKA« VARAŽDIN**

*Zbog preuskih okvira nacionalnog tržišta kao i složene privredne situacije u našoj zemlji sve je više organizacija udruženog rada koje se okreću svjetskom tržištu i nastoje da se, na osnovama suvremenih tržišnih postulata, uključe u međunarodnu podjelu rada.*

*Primjena suvremenih metoda poslovanja i strategija nastupa na međunarodnom tržištu iziskuju primjenu odgovarajućih suvremenih oblika organizacije poslovnih funkcija.*

*Članak obrađuje organizaciju nastupa na stranim tržištima od strane našeg značajnog proizvođača hrane, Peradarsko-prehrambenog kombinata »Koka« iz Varaždina, a također prikazuje neke od mogućih oblika organizacije prodajne funkcije u onom dijelu koji se bavi plasmanom na strana tržišta u promatranoj organizaciji udruženog rada.*

### **1. UVOD**

Privredna situacija u našoj zemlji, kao što je to slučaj i u svijetu, nameće potrebu izučavanja tržišta i svih zbivanja na njemu kao i potrebu prilagođavanja privrednih subjekata tim zbivanjima.

O tome se kod nas govori već dvadesetak godina, no u posljednje vrijeme naročito često zbog nedovoljnog respektiranja tržišta (kako nacionalnog tako i svjetskog) što je, između ostalog, dovelo jugoslavensku privredu u nezavidan položaj na primjer u pogledu inflatornih kretanja, zatim u pogledu izrazito negativno izražene devizne bilance itd.

Da bi se ta situacija promijenila, nije dovoljno samo uvesti mjere stabilizacije u vidu restrikcija i štednje, jer one imaju tek kratkoročni karakter, što govori da će se situacija nakon nekog vremena opet ponoviti. Jedan od izlaza iz tog stanja je svakako u poduzimanju mjera dugoročnog karaktera, a te se mjere odnose prvenstveno na promjenu poslovne orijentacije privrednih subjekata, odnosno potrebu primjene marketinga kao suvremene poslovne orijentacije.

Primjena marketinga je naročito potrebna pri nastupu naših privrednih subjekata na svjetskom tržištu, dakle u stranim državama gdje su uvjeti okruženja daleko složeniji (i nepoznatiji) nego što je to slučaj na domaćem tržištu i iziskuju daleko veće napore i sredstva. Nerijetko se naši privrednici pri uključivanju u međunarodne tokove ne ponašaju ni marketinški

ni gospodarski, što će reći da nisu vođeni ni tržišnim ni ekonomskim kriterijima. Stoga bi oko ove problematike trebalo poduzeti odgovarajuće organizacijsko-planske aktivnosti jer niti se na svjetskom tržištu može realizirati ono za čim ne postoje potrebe niti je opravdano ići u plasman dobara pod svaku cijenu tako da se njihovom realizacijom umjesto dohotka stvaraju gubici koje na kraju mora pokriti domaća privreda i domaći potrošači. U okviru ove problematike također je potrebno staviti naglasak na dugoročnost izvoznih aktivnosti.

Naša je zemlja kao jedan od strateških pravaca razvoja zacrtala proizvodnju hrane, i to u takvim količinama (s obzirom na realne mogućnosti) da se dio te proizvodnje može plasirati na strana tržišta. Hrana ima prioritetno značenje u novom međunarodnom ekonomskom poretku za čije se uspostavljanje zalaže Organizacija ujedinjenih naroda na čelu sa zemljama tzv. trećeg svijeta ne bi li se suzbila glad i još veće širenje jaza između industrijski razvijenih i nerazvijenih zemalja.

Svijet danas raspolaže s dovoljno tehnologije da bi se udvostručili pa i utrostručili prinosi u tropskim i suprotropskim predjelima, gdje i vlada najraširenija glad. No bogatim, industrijski razvijenim zemljama hrana i tehnologija za njenu proizvodnju predstavljaju jedno od glavnih sredstava pritiska i uspostavljanja ekonomske i političke dominacije nad zemljama u razvoju. Iz toga je proistekla potreba unapređivanja međusobne suradnje nesvrstanih zemalja i drugih zemalja u razvoju na području proizvodnje i prometa prehrambenih proizvoda, što ujedno predstavlja jedan od elemenata kolektivnog oslanjanja tih zemalja na vlastite snage jer je samodovoljnost u opskrbi hranom preduvjet očuvanja i razvijanja samostalnosti i nezavisnosti ovih zemalja.

Jugoslavija je jedna od nesvrstanih zemalja i ostvaruje različite oblike ekonomske suradnje s više od četrdeset zemalja u razvoju. No stupanj te suradnje nije zadovoljavajući ako se ima u vidu da naša zemlja raspolaže prirodnim, materijalnim i ljudskim potencijalima koji omogućuju daleko brži rast proizvodnje hrane i njenog izvoza nego što se danas ostvaruje. Proizvodnja za izvoz pridonijela bi tako potrebnoj privrednoj stabilizaciji i našem bržem razvoju stavljanjem u prvi plan takvih kriterija kao što su na primjer produktivnost i ekonomičnost u radu.

Svrha je ovog rada da prikaže postojeću organizaciju plasmana proizvoda Peradarsko-prehrambenog kombinata »Koka« iz Varaždina na strana tržišta i njene izvozne aktivnosti, kao i da ukaže na mogućnost daljnjeg razvoja i unapređenja plasmana na strana tržišta od strane ovog privrednog subjekta.

## 2. KRATKI PRIKAZ RAZVOJA PERADARSKO-PREHRAMBENOG KOMBINATA »KOKA«

Peradarsko-prehrambeni kombinat »Koka« iz Varaždina osnovan je 1961. god. u vrijeme ekstenzivnog karaktera proizvodnje mesa i relativno slabog poznavanja peradarstva. Zahvaljujući zalaganju i stručnosti radnika (kao i suradnji sa znanstvenim organizacijama) te povoljnoj situaciji na trži-

štu Kombinat je u relativno kratkom vremenu prerastao iz »Poduzeća za proizvodnju rasplodne peradi i krmnih smjesa« sa 42 zaposlena radnika u jednog od vodećih peradarsko-prehrambenih proizvođača u našoj zemlji s 1560 zaposlenih radnika.

Osnovna djelatnost Kombinata obuhvaća uzgoj i selekciju ekonomskih pasmina peradi, proizvodnju stočne hrane, proizvodnju, preradu i plasman mesa peradi i drugih vrsta mesa, u novije vrijeme i proizvodnju kruha i peciva. Intenzivan rast proizvodnje nekih »Kokinih« proizvoda prikazan je tabelom br. 1, a omogućen je zahvaljujući primjeni sve suvremenije tehnologije kao i suradnji sa stručnjacima Centra za peradarstvo pri Veterinarskom fakultetu u Zagrebu; rezultat toga danas je proizvodnja roditeljskih linija pilića.

Tabela br. 1: Prikaz porasta proizvodnje nekih proizvoda PPK »KOKA« u 1980. god. u odnosu na 1975. god.

Proizvod	Jedinica mjere	1975. god.	1980. god.	Indeks
Rasplodna jaja	kom.	45 328 710	55 539 000	123
Jednodnevni pilići	kom.	26 243 793	41 447 000	160
Brojleri, živa težina	kg.	13 781 128	23 085 000	167
Peradsko meso	kg.	11 107 997	23 085 000	171
Svježe meso stoke	kg.	1 139 527	2 635 000	231
Prerađevine	kg.	460 419	935 000	203
Stočna hrana	t.	73 955	103 000	139

Izvor: Podaci plansko-analiitičke službe PPK »KOKA«.

Kombinat je organizacijski postavljen kao radna organizacija u čijem sastavu djeluje devet OOUR-a i jedna radna zajednica kao što je vidljivo iz shematskog prikaza br. 1.

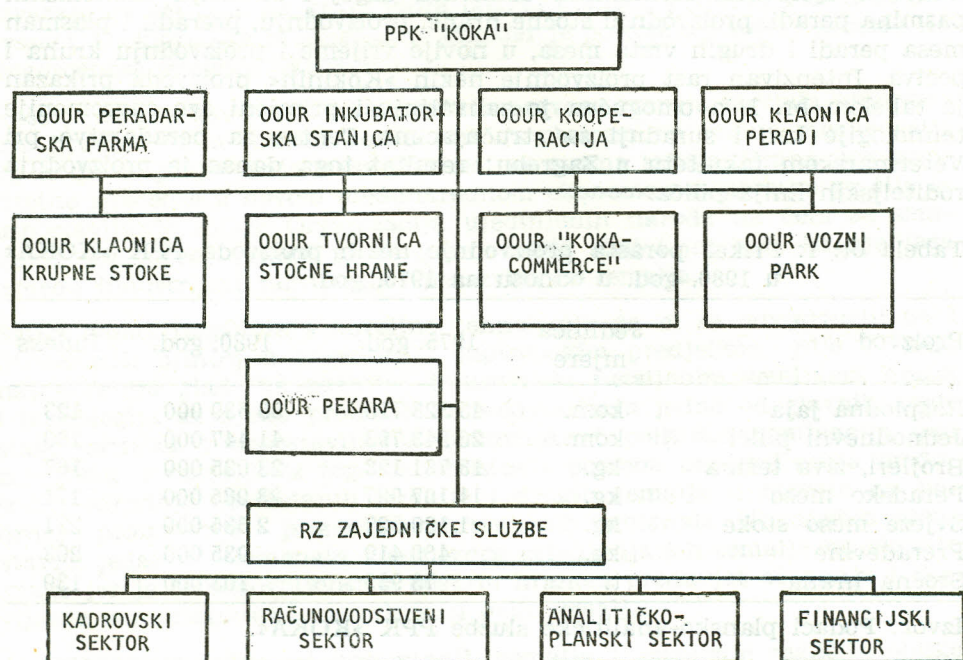
## 2.1. Politika prodaje PPK »Koka«

Politika prodaje PPK »Koka« bazira se na težnji za optimalnim podmiranjem potražnje kroz zadovoljenje potrošača proizvodima i uslugama u potrebnim količinama, asortimanu, kvaliteti i rokovima, te ostvarenju optimalnog dohotka, a provodi se kroz ostvarenje zacrtanih ciljeva prodaje:

- prenošenje roba i usluga iz faze proizvodnje, putem razmjene, u fazu potrošnje koristeći pri tom optimalne kanale distribucije i transportna sredstva radi što nižih troškova, te
- ostvarenje optimalnog opsega prodaje.

Međutim, kada se promatraju ciljevi prodaje zacrtani u pojedinim godišnjim planovima, moguće je uočiti da su oni postavljeni na pogrešnim temeljima — umjesto da se polazi od tržišta, polazi se od radne organizacije (prvenstveno od njenih proizvodnih mogućnosti).

Shematski prikaz br. 1. Organizacijska struktura PPK "Koka"



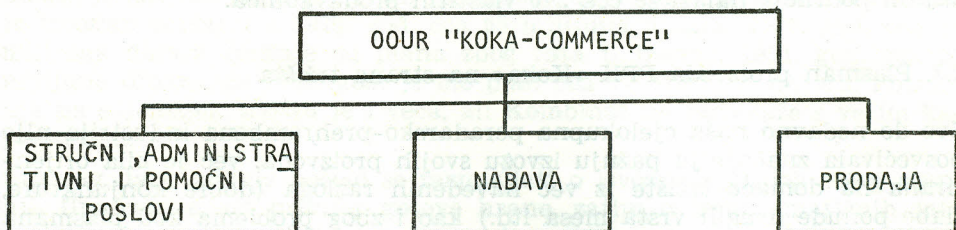
Suvremeno prodajno poslovanje ne karakterizira samo razmjena i realizacija proizvoda i usluga na tržištu već i aktivnosti koje na temelju rezultata znanstvenog istraživanja utječu na razvoj proizvodnje i oblikovanje ponude proizvoda ili usluga u skladu s razvojem društvenih potreba da bi se te potrebe što bolje zadovoljile i kroz to optimalizirao dohodak. Ne mora biti optimalan dohodak svaki pozitivan financijski rezultat jer je kod proizvođača kojima konjunktorna kretanja idu u prilog često moguće ostvariti i veći financijski rezultat i steći veći poslovni ugled i bolje se razviti uz primjenu znanstvenih metoda i dostignuća u poslovanju.

Peradarsko-prehrambeni kombinat »Koka« prati razvoj znanosti i primjenjuje u svojoj proizvodnji znanstvena dostignuća, ali uglavnom s područja tehnologije i genetike, dok je primjena znanstvenih dostignuća s područja suvremenog tržišnog poslovanja relativno mala. Naime ni organizacija prodaje (što se vidi iz naredne točke) nije postavljena na principu suvremenog tržišnog poslovanja.

## 2.2. Organizacija prodaje u PPK »Koka«

U ovoj je radnoj organizaciji prodaja locirana u OOUR-u »Koka-Commerce« kao što je vidljivo iz shematskog prikaza br. 2.

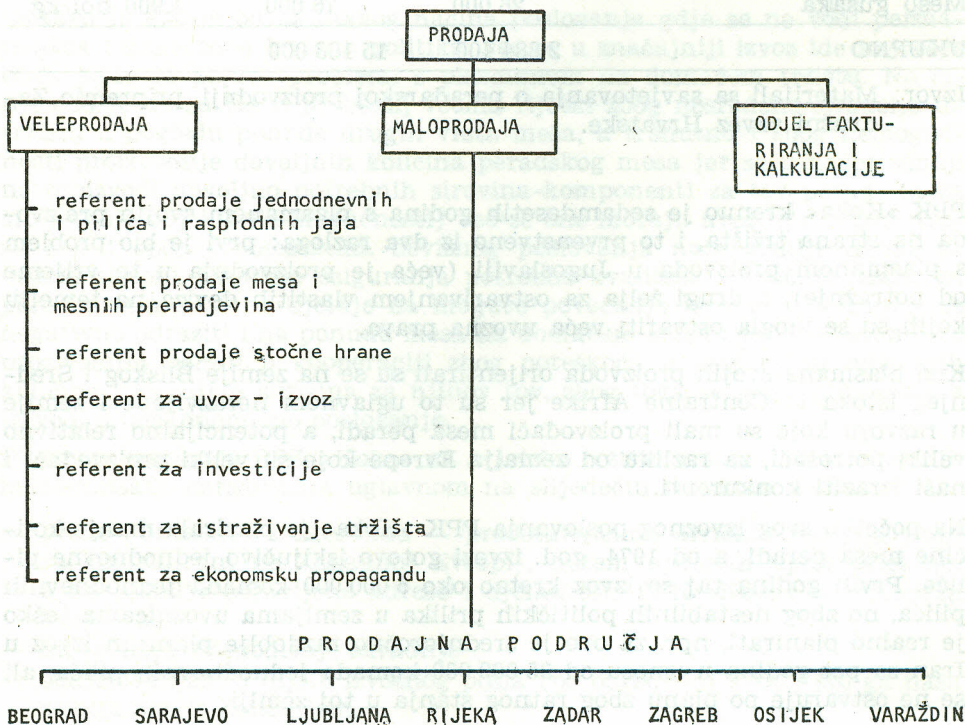
Shematski prikaz br. 2: Struktura OOUR-a "Koka-Commerce"



Samo postojanje te osnovne organizacije udruženog rada, kao i njena struktura, pokazuje da je ova radna organizacija prodajno orijentirana, a nema marketinšku orijentaciju u svom poslovanju.

Kao argument za takvo poslovanje često se navodi da su proizvodni kapaciteti i sirovine limitirajući faktor zbog kojeg ponuda ne može podmiriti potražnju, te pri plasmanu proizvoda ne treba ulagati neke posebne napore, mada postoje referenti za istraživanje tržišta i ekonomsku propagandu kao što je vidljivo iz shematskog prikaza br. 3.

Shematski prikaz br. 3. Struktura organizacije prodaje u PPK "Koka"



U postojećoj organizaciji prodaje postoji niz referada gdje referenti vrše plasman proizvoda na veliko i malo.

U sastavu maloprodaje koja je teritorijalno organizirana kroz osam prodajnih područja nalazi se cca 240 vlastitih prodavaonica.

### 2.3. Plasman proizvoda PPK »Koka« na strana tržišta

Sve do nedavno naša cjelokupna peradarsko-prehrambena industrija nije posvećivala značajniju pažnju izvozu svojih proizvoda, već je bila orijentirana na domaće tržište iz već navedenih razloga (dobre konjunktura, slabe ponude drugih vrsta mesa itd.) kao i zbog problema kod plasmana tih proizvoda na strana tržišta kao što su jaka konkurencija, niske cijene proizvoda, skup transport, nepoznavanje stranih tržišta itd. Kretanje izvoza peradarskih proizvoda prikazano je tabelom br. 2.

Tabela br. 2: Izvoz peradarskih proizvoda 1981. i 1982. god. u US \$

OPIS	1981. g.	1982. g.	CIJENA
Meso brojlera	50 400	6 262 000	1,260 dol/kg
Jaja konzumna	70 000	1 050 000	0,070 dol/kom.
Jaja rasplodna	135 000	291 000	0,150 dol/kom.
Pilići jednodnevni	1 887 000	5 685 000	0,370 dol/kom.
Meso pura	716 000	1 744 000	1,900 dol/kg
Meso gusaka	26 000	76 000	1,900 dol/kg
<b>UKUPNO</b>	<b>2 884 400</b>	<b>15 108 000</b>	

Izvor: Materijali sa savjetovanja o peradarskoj proizvodnji, pripremio Zadrudni savez Hrvatske.

PPK »Koka« krenuo je sedamdesetih godina s plasmanom svojih proizvoda na strana tržišta, i to prvenstveno iz dva razloga: prvi je bio problem s plasmanom proizvoda u Jugoslaviji (veća je proizvodnja u to vrijeme od potražnje), a drugi želja za ostvarivanjem vlastitih deviza na temelju kojih su se mogla ostvariti veća uvozna prava.

Kod plasmana svojih proizvoda orijentirali su se na zemlje Bliskog i Srednjeg istoka te Centralne Afrike jer su to uglavnom nerazvijene i zemlje u razvoju koje su mali proizvođači mesa peradi, a potencijalno relativno veliki potrošači, za razliku od zemalja Evrope koje su veliki proizvođači i naši izraziti konkurenti.

Na početku svog izvoznog poslovanja PPK »Koka« je plasirala manje količine mesa peradi, a od 1974. god. izvozi gotovo isključivo jednodnevne piliće. Prvih godina taj se izvoz kretao oko 5 000 000 komada jednodnevnih pilića, no zbog nestabilnih političkih prilika u zemljama uvoznicama teško je realno planirati, npr. za ovo je srednjoročno razdoblje planiran izvoz u Iran za pet godina u iznosu od 35 000 000 komada jednodnevnih pilića, ali se ne ostvaruje po planu zbog ratnog stanja u toj zemlji.

Cijena koja se ostvaruje izvozom pilića niža je od cijene na domaćem tržištu i veoma opterećena troškovima transporta, a taj je ovdje specifičan i skup (avionski prijevoz), no budući da država kompenzira razliku, efekat je isti kao da se proizvodi realiziraju na domaćem tržištu. Kombinat je izvozom ostvario u 1979. god. cca 55 milijuna dinara, 1980. god. cca 40 milijuna dinara (manje od plana zbog rata u Iranu), 1981. god. cca 55 milijuna dinara, za 1982. god. je bio plan cca 77 milijuna dinara. Potražnja na svjetskom tržištu je i veća, ali Kombinat ne raspolaže s većim kapacitetima.

Unatrag dvije godine počelo se razmišljati o izvozu proizvoda višeg stupnja finalizacije, na primjer gotove hrane, zatim o izvozu matičnih jata umjesto brojerskih pilića jer je usvojena proizvodnja roditeljskih linija pilića, a za što se postiže viša cijena na svjetskom tržištu, te o mogućem plasmanu tehnologije na strana tržišta za što postoje potrebni preduvjeti. Stanoviti pregovori za gradnju i instaliranje tovniha kapaciteta vršeni su s Kuvajtom, Tunisom i Iranom, ali za sada nisu dali nekih konkretnih rezultata uglavnom zbog nestabilne političke situacije u tim zemljama.

### 2.3.1. Organizacija plasmana proizvoda na strana tržišta u PPK »Koka«

Kao što je iz strukture organizacije prodaje vidljivo (shematski prikaz br. 3) plasmanom proizvoda na strana tržišta bavi se jedan izvršilac — referent za uvoz repromaterijala i opreme te izvoz, što je nedovoljno ako se ima u vidu od kakvog je značenja izvoz proizvoda kako za cjelu zemlju tako i za ovu radnu organizaciju.

Ovakvo je stanje odraz takvog načina poslovanja gdje se ne vodi permanentna i dugoročna izvozna politika, već se u značajniji izvoz ide najčešće onda kada se pojave problemi s plasmanom na domaćem tržištu. No činjenica je da su takvi problemi veoma rijetki zbog nesređene situacije na tržištu u pogledu ponude drugih vrsta mesa, a trenutno i zbog nemogućnosti proizvodnje dovoljnih količina peradskog mesa jer se u našoj zemlji ne proizvodi dovoljno potrebnih sirovina-komponenti za tov peradi (a za što postoje objektivne mogućnosti) već se one moraju uvoziti, a režim uvoza kao i opća problematika deviznog poslovanja naše zemlje danas su veoma složeni. Problem osiguranja potrebne kvalitete i količine hrane za perad destimulativno djeluje na moguće povećanje izvoza, a mogao bi se negativno odraziti i na ponudu mesa na domaćem tržištu jer se destimulira proizvodnja peradi u kooperaciji zbog poteškoća u osiguranju dovoljnih količina i kvalitete sirovina za njihov tov, zbog toga se tov i produžuje a to vodi u neekonomično poslovanje.

Plasman proizvoda PPK »Koka« na svjetsko tržište vrši se bez konkretnih marketinških istraživanja uglavnom na slijedećih nekoliko načina:

- preko kontakata s agentima — predstavnicima afričkih zemalja (koji su stacionirani po Zapadnoj Evropi), putem njihovih upita teleksom a na temelju objavljene adrese i djelatnosti PPK »Koka« u svjetskim adresarima
- na temelju višegodišnje suradnje
- sudjelovanjem u dijelu izvoznog posla (po određenoj kvoti) što ga naša zemlja dobije licitacijom.

U želji da se unaprijedi plasman vlastitih proizvoda svojevremeno je napravljen jedan propagandni film o plasmanu jednodnevnih pilića u Tanzaniju koji je bio prikazan na našoj televiziji sa svrhom da ga vide strani agenti koji su u to vrijeme bili ovdje.

### 2.3.2. Prijedlozi za unapređenje plasmana proizvoda PPK »Koka« na strana tržišta

Da bi se unaprijedio plasman proizvoda na strana tržišta, potrebno je prije svega reorganizirati tržišne funkcije u Kombinatoru — ugraditi marketinški pristup u poslovanje, a potom organizirati sektor za izvoz koji će djelovati na istim principima. Ovaj sektor mora biti organizacijski i kadrovski sposoban da ostvaruje dugoročnu izvoznu koncepciju koju treba zacrtati planom izvoznog marketinga. Taj plan treba obuhvatiti:

- »— ciljeve marketinga (tržišne ciljeve)
- tržišnu strategiju
- analizu osnovnih pretpostavki (uvjeta djelovanja)
- predvidive kvantitativne indikatore poslovanja
- glavne programe akcija«.1)

Osnova za donošenje tog plana moraju biti relevantne informacije, i to s jedne strane o ciljnim tržištima (zemljama uvoznicama) i pojavama koje mogu bitno na njih utjecati, a s druge strane o postojećim kapacitetima i budućem razvoju Kombinatora.

Ciljno tržište Kombinatora u globalu je dobro odabrano — Bliski Istok, Srednji Istok, te Centralna Afrika, jer su zemlje s tog područja mali proizvođači peradskog mesa, dok nama bliže zemlje, primjerice na tlu Evrope, mogu svoju relativno veliku potrošnju same podmiriti svojom također relativno velikom proizvodnjom. No u okviru tih odabranih ciljnih tržišta premalo se vodi računa o političkim i drugim uvjetima pri odabiranju pojedinih zemalja.

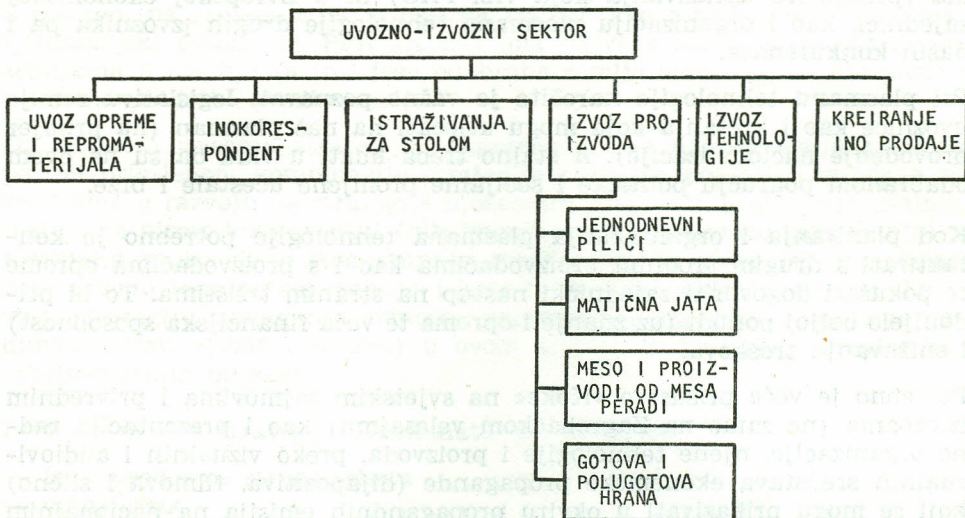
S obzirom na postojeće kapacitete kao i tendencije dugoročnog razvoja Kombinatora moguće je za plasman na strana tržišta oblikovati ponudu da sadrži slijedeće proizvode: jednodnevne piliće, matična jata, meso peradi i proizvode na bazi mesa peradi, te u perspektivi polugotovu i gotovu hranu. Uz to je potrebno predvidjeti načine plasmana tehnološkog znanja. Shematskim prikazom br. 4 dana je struktura organizacije izvoznog sektora primjerena ovakvoj ponudi.

Unutrašnja organizacija izvoznog sektora može se postaviti i u matričnom obliku ako se izvoz želi organizirati i prema teritorijalnom principu kao što je prikazano shematskim prikazom br. 5. Kod toga zona A predstavlja Bliski Istok, zona B Srednji Istok, te zona C Centralnu Afriku, simbolima  $P_1$  do  $P_n$  označeni su pojedini proizvodi.

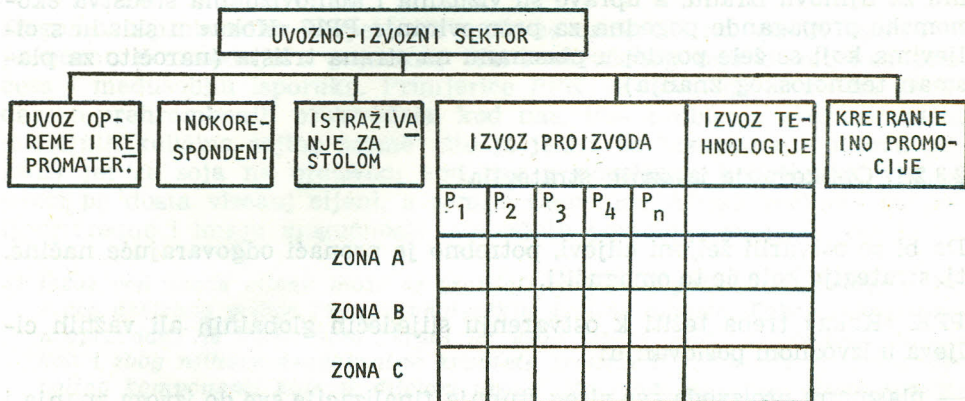
1) Dr F. Rocco: *Ekspozitni marketing*, ZIT/CEMA, Zagreb 1980., str. 67.



Shematski prikaz br.4. Organizacija uvozno-izvoznog sektora



Shematski prikaz br. 5. Struktura organizacije uvozno-izvoznog sektora



Za plasman tehnologije kao i za plasman proizvoda potrebno je provesti konkretna marketinška istraživanja jer su prethodna preliminarna i orijentacijska istraživanja kao i neki kontakti s inozemnim partnerima (provedeni od strane Kombinata) pokazali da postoje realne šanse za penetraciju na odabrana tržišta. No prikupljanje potrebnih podataka (kao i uopće provođenje eksportnog marketinga) otežano je zbog relativno slabog statističkog praćenja podataka kao i zbog relativno nerazvijenih tržišnih in-

stitucija u tim zemljama.<sup>2)</sup> Stoga je potrebno analizirati rezultate istraživanja velikih svjetskih agencija koje djeluju npr. pri Ujedinjenim nacijama (primjerice istraživanja koja vrši FAO) ili u Evropskoj ekonomskoj zajednici, kao i organizaciju plasmana tehnologije drugih izvoznika pa i naših konkurenata.

Pri plasmanu tehnologije naročito je važno poznavati legislativu zemlje uvoznice kao i kretanja koja mogu utjecati na naš plasman (na primjer provođenje nacionalizacije). A stalno treba imati u vidu da su na ovom odabranom području političke i socijalne promjene učestale i brze.

Kod planiranja i organiziranja plasmana tehnologije potrebno je kontaktirati s drugim srodnim proizvođačima kao i s proizvođačima opreme te pokušati dogovoriti zajednički nastup na stranim tržištima. To bi pridonijelo boljoj ponudi (uz znanje i oprema te veća financijska sposobnost) i snižavanju troškova.

Potrebno je veće prisustvo »Koke« na svjetskim sajmovima i privrednim izložbama (ne samo na Zagrebačkom velesajmu) kao i prezentacija radne organizacije, njene tehnologije i proizvoda, preko vizualnih i audiovizualnih sredstava ekonomske propagande (dijapozitiva, filmova i slično) koji se mogu prikazivati u okviru propagandnih emisija na nacionalnim televizijskim mrežama zemalja na čije se tržište želi prodrijeti, te na izložbenim paviljonima u okviru sudjelovanja na sajmovima ili privrednim izložbama.

Izradu tih sredstava ekonomske propagande treba povjeriti za to specijaliziranim organizacijama jer Kombinat nema potrebne stručnjake ni opremu za njihovu izradu, a upravo su vizualna i audiovizualna sredstva ekonomske propagande pogodna za promoviranje PPK »Koka« u skladu s ciljevima koji se žele postići u plasmanu na strana tržišta (naročito za plasman tehnološkog znanja).

### 2.3.2.1. Oblikovanje izvoznih strategija

Da bi se ostvarili željeni ciljevi, potrebno je pronaći odgovarajuće načine, tj. strategije koje će to omogućiti.

PPK »Koka« treba težiti k ostvarenju slijedećih globalnih ali važnih ciljeva u izvoznom poslovanju:

- plasmanu proizvoda sve višeg stupnja finalizacije sve do izvoza znanja i
- dugoročnosti u poslovanju s inozemstvom.

Da bi ti ciljevi bili u funkciji marketinških ciljeva — zadovoljenju potreba potrošača (u ovom slučaju zemalja uvoznica) i kroz to optimalizaciji dohotka, potrebno je odabrati zemlje uvoznice koje imaju potrebe što ih na

2) Radi se o nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju od kojih jedan dio ima visok nacionalni dohodak po stanovniku zbog proizvodnje i izvoza nafte, ali su i te zemlje industrijski još nedovoljno razvijene.

odgovarajući način može Kombinat zadovoljiti i ostvariti kroz to pozitivan finansijski rezultat.<sup>3)</sup>

S obzirom na situaciju na svjetskom tržištu, kao i kadrovski, tehnološki i finansijski potencijal, PPK »Koka« ima najveću šansu u poslovanju sa zemljama u razvoju (a to i jesu odabrane zemlje uvoznice) za što postoji i odlična politička predispozicija.<sup>4)</sup>

Od mogućih izvoznih strategija<sup>5)</sup> dugoročno bi se najviše uspjeha moglo postići primjenom kombinacije strategije razvojne pomoći i suradnje sa zemljama u razvoju, te strategije inozemnih proizvodnih ulaganja. Naime, budući da nismo konkurentni (nitj imamo za to ekonomsko opravdanje) u plasmanu proizvoda niskog stupnja finalizacije, to treba ići u plasman prvenstveno tehnološkog znanja i kroz to odgovarajućih proizvoda, koristeći strategiju suulaganja, odnosno zajedničkog ulaganja u poslovne poduhvate (tzv. »joint venture«) u ovom slučaju u podizanje peradarsko-prehrambenih objekata.

Primjenom ove strategije Kombinat u je omogućen:

- lakši prodor na strana tržišta
- manji rizik
- angažiranje manjeg dijela finansijskih sredstava
- plasman reprodukcijiskog materijala (pilića za tov brojlera, roditeljskih linija pilića, a u perspektivi i djedovskih linija).

Kombinat može pružiti stranom partneru obuku kadrova (školovanje) i pomoć u svim stručnim poslovima.

Dugoročna proizvodna kooperacija može se usmjeriti na specijalizaciju ili povećanu proizvodnju u pojedinoj fazi zaokruženog reprodukcijiskog procesa i međusobnu isporuku. Primjerice PPK »Koka«, kao i većina peradarsko-prehrambenih proizvođača kod nas, ima problema s osiguranjem dovoljnih količina sojine sačme (što je jedna od komponenti u tovu peradi) jer se soja ne proizvodi kod nas u dovoljnim količinama, već se uvozi po dosta visokoj cijeni, a zemlje Centralne Afrike većinom su poljoprivredne i imaju mogućnosti (slobodnih površina) za njen uzgoj.

3) Izvoz pod svaku cijenu može se pravdati isključivo potrebom ostvarenja što većeg deviznog priliva radi uravnoteženja devizne bilance. Takav (ekonomski neopravdan) je izvoz mesa peradi jer zbog visoke cijene sirovinama za tov kao i zbog njihove neadekvatne kvalitete (restrikcija je uvoza pa nema dovoljno komponenti koje se dijelom uvoze) što produljuje tov, nismo konkurentni na svjetskom tržištu, a na domaćem ostvarujemo povoljnije cijene.

4) Drug Tito je bio jedan od osnivača Pokreta nesvrstanih zemalja čije su članice i ove zemlje.

5) Prema dr Vezjaku (Međunarodni marketing, Savremena administracija, Beograd 1976., str. 133) osnovne izvozne strategije jesu:

- »— strategija horizontalnog rasta izvoza,
- strategija vertikalnog rasta izvoza,
- strategija selekcije izvoznih tržišta,
- strategija razvojne pomoći i saradnje sa zemljama u razvoju i
- strategija inostranih proizvodnih ulaganja.«

### 3. ZAKLJUČAK

PPK »Koka« spada danas u red najvećih jugoslavenskih peradarsko-prehrambenih proizvođača. Tijekom svog brzog razvoja postigao je niz značajnih uspjeha u primjeni suvremenih tehnoloških, bioloških, organizacijskih i drugih znanstvenih dostignuća. Najsvježiji je takav uspjeh usvajanje proizvodnje pilića roditeljskih generacija. Ovaj je poslovni uspjeh značajan i za devizno poslovanje Kombinata jer pridonosi s jedne strane uštedi deviza, taj se, naime, genetski materijal do sada uvezio (jedan dio — 600 000 komada namijenjen je potrebama drugih peradara u zemlji), a s druge strane otvara mogućnost značajnijeg plasmana proizvoda na strana tržišta jer su cijene matičnih jata na svjetskom tržištu 4 do 5 puta veće nego za brojlerske piliće koji se sada izvoze.

Daljnji je razvoj Kombinata usmjeren na sve viši nivo finalizacije proizvoda (u planu je izgradnja tvornice polugotove i gotove hrane). No, da bi Kombinat činio jednu zaokruženu reprodukciju cjelinu, za što prema svojoj organizacijskoj strukturi ima uvjeta, nedostaje mu prva karika u tom lancu — sirovine za proizvodnju stočne hrane (koju Kombinat proizvodi), prvenstveno kukuruz i sojina sačma, a koje predstavljaju stalni problem zbog otežane nabave i zbog visokih cijena. Rješenje problema moguće je izvesti na taj način da se u okviru OOUR-a Kooperacija, gdje se sada kooperativno proizvode brojleri, organizira i kooperativna proizvodnja ovih poljoprivrednih kultura. Garantiranjem cijena te osiguranjem sjemena i umjetnog gnojiva vjerojatno bi se pronašle i slobodne oranične površine.

S plasmanom proizvoda na domaće tržište Kombinat nema problema, kako zbog dobre vlastite organizacije plasmana tako i zbog relativno velike potražnje za koju se predviđa daljnji rast po relativno visokoj stopi od 5,4% za meso i 3,1% za jaja, što govori da će se potrošnja mesa peradi sa 17,4 kg per capita u 1981. god. povećati na 21,5 kg per capita u 1985. godini, te da će potrošnja jaja porasti s 247 komada per capita u 1981. god. na 279 komada per capita u 1985. godini.

Plasman proizvoda na strana tržišta je problematika s kojom se teško suočava cijela naša privreda pa tako i peradarstvo. Zbog izrazito negativne devizne bilance forsira se izvoz proizvoda pod svaku cijenu, a istovremeno se onemogućava uvoz pa i neophodnih sirovina.

Izvozna iskustva PPK »Koka« relativno su mala i ne sežu daleko u prošlost (sedamdesetih je godina započeo). O izvozu se više počelo razmišljati od kada je uvoz njime limitiran, te u novije vrijeme paralelno sa značajnijim razvojem Kombinata.

Postojeća organizacija tržišnih funkcija nije adekvatna mogućnostima i željama Kombinata u pogledu plasmana proizvoda na strana tržišta te ju je potrebno reorganizirati. Također treba organizirati izvozni sektor s većim brojem kadrova određenog profila (sada se tim poslovima bavi jedan referent), a naročito je važno da se u tržišnom poslovanju primjenjuju znanstvena dostignuća s tog područja jednako kako se to s uspjehom radi, na primjer, u tehnologiji proizvodnje.

Kako je hrana jedan od najvećih svjetskih problema danas, a naša zemlja upravo njenu proizvodnju ima zacrtanu kao jedan od strateških pravaca razvoja, to bi i PPK »Koka« morala više doprinijeti tom razvoju kroz plasman svojih proizvoda, a prvenstveno tehnološkog znanja u zemlje kojima je takvo znanje neophodno s obzirom na nedostatak hrane, a do sada im je ono bilo uvjetovano političkom dominacijom izvoznika. Orientacija nerazvijenih zemalja i zemalja u razvoju na međusobnu kooperaciju i suradnju ide nama u prilog tim više što se na međunarodnom planu zalažemo za nesvrstanost, miroljubivu aktivnu koegzistenciju i nemišljanje u unutrašnje stvari drugih zemalja.

#### L I T E R A T U R A

- Dr S. Bratko: *Marketing industrije mesa*, ZIT/CEMA, Zagreb, 1980.  
 Dr R. Obraz: *Suvremena prodaja*, Informator, Zagreb, 1975.  
 Dr F. Rocco: *Osnove tržišnog poslovanja*, Informator, Zagreb, 1979.  
 Dr F. Rocco: *Eksportni marketing*, ZIT/CEMA, Zagreb, 1980.  
 Dr D. Vežjak: *Međunarodni marketing*, Savremena administracija, Beograd, 1976.  
*Materijali sa savjetovanja o peradarstvu, održanog 8. VI 1982. god. u PPK »Koka« Varaždin.*  
 »U borbi za hranu« izdanje Međunarodnog poljoprivrednog sajma u Novom Sadu, Novi Sad, 1981.  
 »Tržište i hrana« bilten Instituta za spoljnu trgovinu, Beograd, 1980.  
 »Peradarstvo« časopis, godišta 1980, 1981, 1982, izdaje Savez živinara SR Srbije, Beograd.  
 »Koka«, List radnog kolektiva PPK »KOKA« Varaždin, brojevi 40—50.

Primljeno: 1983-09-13

Zamostni B. *Die Organisation des Absatzes auf dem Auslandsmarkt am Beispiel des Geflügelzuchtskombinates »Koka« Varaždin*

#### Z U S A M M E N F A S S U N G

*In der Arbeit bearbeitet man die Problematik des Absatzes auf dem Auslandsmarkt am Beispiel der Arbeitsorganisation PPK »Koka« Varaždin. Es wurde sowohl die bestehende Absatzorganisation und die Ausfuhrtätigkeit als auch die Möglichkeiten der weiteren Entwicklung der Absatzförderung auf dem Auslandsmarkt gezeigt. Es wurden neue organisatorische Lösungen dieser Marktfunktion vorgeschlagen und bei der Aufstellung der Ausfuhrstrategie wurde besonders auf die kombinierte Anwendung der Strategie der Entwicklungshilfe und der Zusammenarbeit mit den Entwicklungsländern und der Strategie der gemeinsamen Auslandsinvestitionen hingewiesen, womit man den grössten Erfolg auf den gewählten Märkten (in diesem Falle sind das die Entwicklungsländern) erreichen kann.*

(Prijevod: Vesna Šimunić-Vučković)