

## Prijedlog organizacije sektora za marketing u lučkim organizacijama udruženog rada u svjetlu razvoja strateškog i operativnog marketinga

UDK 658.8+627.217(497.1)

Sažetak:

Morska luka složeni je poslovni sistem koji se susreće sa svim problemima poslovanja na međunarodnom tržištu najneposrednije i trajno. Soga poslovanje na principima marketinga predstavlja nužnost. No, složenost poslovnog sistema zahtijeva i složene oblike organizacije sektora za marketing. To pokušavamo ilustrirati ovim člankom, promatrajući problem kroz funkcioniranje i razvoj strateškog i operativnog marketinga. Podnaslov je ovom radu mogao biti i »uvod u razradu problema«, jer se tek detaljnom studijom mogu do kraja izvesti neke teze koje smo tu naznačili.

### 1. Razvoj strateškog marketinga u upravljanju morskom lukom

Morske luke složeni su privredni sistemi izvrgnuti oštrom utjecaju okoline, ali i s višestrukim jakim djelovanjem na okruženje. One su, na neki način, prozor u svijet zemlje koja ima sreću da se nalazi na obalama mora. U suvremenim uvjetima, kada vlada oštra konkurentska borba između luka, kada su izraziti simptomi krize međunarodnih ekonomskih odnosa, a u samoj lučkoj ekonomici dolazi do izrazitih strukturnih promjena, potrebno je, da u organizacionoj shemi postoji ugrađen mehanizam, sposoban da u svakom trenutku predoči podatke obrađene u takvom obliku, da organi upravljanja mogu donijeti tržišno ispravnu odluku. Isto tako, takav regulator mora provoditi i kontrolirati provođenje tržišne politike morskih luka. Taj instrument u suvremenim uvjetima neophodan, je marketing. On je naročito potreban na osjetljivom polju narodne privrede, kao što su morske luke i u uvjetima jugoslavenskog samoupravnog društveno-ekonomskog uređenja. To lijepo obrazlažu dr. Kolarić i dr. Nemarnik.<sup>1</sup> Oni kažu: »... u socijalističkom samoupravnom tržištu — planskom sistemu privređivanja, za primenu marketinga... predominantnu ulogu imaju dve pretpostavke. U prvom redu, to su društveno-ekonomski uslovi koji proizilaze iz rada radnika na društvenim sredstvima za proizvodnju. To znači, da s obzirom na plansko-tržišni sistem privređivanja u kojem deluje, radna organizacija svoje poslovne ciljeve odnosno dohodak može uspješno ostvarivati jedino ukoliko svoju delatnost prilagođava potrebama i zahtevima domaćeg i stranog tržišta u pogledu obima, vrste i kvalitete proizvoda i usluga. Prema tome, radnik u osnovnoj organizaciji udruženog rada u privređivanju i ostvarivanju

dohotka stavljen je u položaj da na tom tržištu bude najvažniji arbitar da bi se i u kojoj meri njegov rad opravdao kao društveno potreban i društveno priznat... primena te koncepcije postaje neophodan uslov, faktor, ali i funkcija za uspešno vođenje poslovne politike i tržišnog poslovanja radne organizacije. Drugu bitnu pretpostavku za uvođenje i primenu, kao i organizovanje marketinga u radnoj organizaciji čini odnos koji prema toj koncepciji imaju subjektivne snage, pre svega radnik samoupravljač, ali i drugi subjektivni faktori našeg društva. Ovde je reč o tome da li je u radnoj organizaciji i društvu uopšte, prevladalo shvatanje i uverenje da u socijalističkoj robnoj proizvodnji u uslovima tržišnog sistema privređivanja, upravljanje poslovanjem treba da bude vođeno na principima marketinga...«

Polazimo, dakle, od slijedećih aksioma:

a. da je marketing neophodan instrument upravljanja morskim lukama,

b. da njegove principe treba primijeniti u organizaciji morskih luka, ako i ne postoji do kraja razvijena svijest o potrebi poslovanja na temeljima marketinga,

c. da unutar »stare« organizacione sheme treba postepeno uvoditi elemente marketing — organizacije, jer naglo uvođenje i nasilna primjena može imati štetne posljedice,

d. da je potreba primjene marketing — organizacije to izrazitija, u uvjetima jugoslavenskog samoupravnog društveno-ekonomskog sistema što je on više okrenut prema tržištu i izložen inozemnoj konkurenciji.

O problemu upravljanja morskom lukom pisali su mnogi.<sup>2</sup>

Klasično određivanje toga pojma vodi porijeklo iz »javne« funkcije morskih luka. »Postoji duboko ukorijenjeno shvaćanje, da su luke dio javnog dobra, slično kao i auto — putovi i željezničke pruge. Takav stav teško je negirati, jer su doista luke u tehničkom smislu početno — završne točke kopnene infrastrukture, prvenstveno (iako ne i isključivo) saobraćajne. Organ upravljanja lukom, bi po takvim koncepcijama, imao zadatak, pored upravljanja pomorskim javnim dobrom, brigu o izgradnji i održavanju luke i svih potrebnih njezinih uređaja, objedinjavanje rada organa javne vlasti i koordiniranje rada svih učesnika u vršenju lučkih privrednih djelatnosti.«<sup>3</sup> I dalje, isti autor navodi i ove misli: »Upravljanje lukom nije, dakle, samo sebi svrhom, nego je to smišljena i unaprijed za dulji rok planirana aktivnost upravljena na to da luku osposobi za

što uspješnije i potpunije privredno iskorištavanje... U radovima autora koji se bave pitanjima upravljanja u morskim lukama... uglavnom se prihvaćaju dva kriterija koji su odlučni u upravljanju lukama, odnosno prema kojima se određuje sistem upravljanja u lukama. To su vlasništvo luke i svojstvo kontrolnog organa.<sup>4</sup>

S marketing aspekta problem upravljanja postavlja se prvenstveno kao aktivnost u procesu tržišnog poslovanja i iskorištavanja morske luke. Apstrahiramo, dakle, činjenicu da klasična državna vlast daje u luci svoj pečat kao upravni organ (pogranična milicija, razni oblici kontrole robe u pograničnom prometu, carina, lučka kapetanija i sl.). Također, čini nam se jasnim i nedvojbislim, da u uvjetima jugoslavenskog socijalističkog samoupravnog društveno-ekonomskog uređenja i u morskim lukama »radnik u udruženom radu sredstvima u društvenom vlasništvu... kao slobodan i ravnopravan s drugim radnicima u udruženom radu, upravlja svojim radom i uvjetima i rezultatima svog rada«. (USTAV SFRJ — član 13., stav 1.). Međutim, morsku luku ne koristi samo jedna organizacija udruženog rada, niti se u praksi, a i koncepcijski, može izdvojiti takva cjelina. To naglašavamo, unatoč jugoslavenskoj praksi formiranja radnih organizacija pod nazivom »Luka«. Interesi koji se u luci isprepliću usko su vezani za funkcije, što ih ona obavlja (prometnu, trgovinsku, industrijsku), te čine opravdanim formiranje raznih oblika složenih organizacija udruženog rada ili poslovnih zajednica za upravljanje i poslovanje morskom lukom, a sve na temeljima Ustava SFRJ i Zakona o udruženom radu. Drugim riječima, složenost morske luke, kao privrednog sistema sui generis nalaže i složeni pristup upravljanju. Bilo bi antimarketički kada bi se kočila autonomnost u upravljanju lukom na račun centralizacije te funkcije u republičkim ili savezima tijelima. No, isto tako bi i pretjerana rascjepkanost upravljanja za pojedine funkcije luke značila stagnaciju i nazadovanje. Ustav SFRJ i Zakon o udruženom radu

predviđaju dovoljan broj oblika interesnog udruživanja na različitim nivoima (horizontalnim i vertikalnim), da se omogući kvalitetno donošenje poslovnih oblika, koje imaju reperkusiju na sustavu morske luke kao cjeline. Jedan od takvih oblika bila je, sada već bivša, poslovna zajednica »Rijekatransport«, osnovana 10. V 1976. godine u Rijeci, sa svrhom razvoja i organizacije prometa na riječkom transportnom pravcu. U prvoj fazi obuhvaćala je samo saobraćajne radne organizacije iz Rijeke i ŽTP Zagreb, a u drugoj (od početka 1977) udruživala je i pojedine organizacije riječkog saobraćaja. Ciljevi su joj bili

1. da članovi svoje poslovanje usklade sa zajedničkim interesima,
2. da članovi u poslovanju na domaćem i inozemnom tržištu jedinstveno nastupaju,
3. da članovi međusobno posluju na temelju ekonomskih i tržišnih odnosa.<sup>5</sup>

A to je već početak jednog marketing programa u praksi.

Naša koncepcija formiranja poslovne zajednice kao organizacionog tijela za upravljanje morskom lukom, olakšava i čini mogućim relativno brzo uvođenje marketinga. Članice Poslovne zajednice bile bi sve OUR koje imaju posebnog interesa u korištenju odnosne luke, bez obzira na sektor i granu privrede kojoj pripadaju. Svi autori se slažu da je unutar postojeće organizacije naročito teško uvesti jedinicu za marketing (sektor, službu, područje ili organizacionu jedinicu pod drugim nazivom). O tome će dr. Obradovako: »... radi se o inauguraciji nove koncepcije organiziranja i funkcioniranja određenih stručnih službi... što često izaziva otpore, osobito u službama i kod onih pojedinaca (naročito rukovodnog kadra) koji smatraju da su u dosadašnjem radu i djelovanju zaslužni za sve što je u organizaciji postignuto u pozitivnom smislu, pa se u načelu protive promjenama, suprotstavljaju »novoj koncepciji« poslovanja, koju najčešće ne poznaju ili je slabo poznaju...« Poslovna zajednica trebala bi imati u svom sastavu Odbor za mar-



Panoramski snimak grada i luke Rijeka zapadno od lukobrana Petra Drapšina

keting morske luke, koji treba inicirati uvođenje nove koncepcije poslovanja u svakoj radnoj organizaciji — članici. Put je to koji zahtijeva vrijeme, rezultati su isprva načelni, ali kada se jednom dokaže u praksi, nova koncepcija lako tada sama utire put u organizacionu strukturu pojedinih OUR. Zadaci Odbora za marketing trebali bi biti:<sup>7</sup>

— istraživanje tržišta morske luke s posebnim osvrtnom na svaku funkciju (prikupljanje podataka, analiza, prognoza),

— prijedlog razvoja usluge za duži vremenski period, s posebnim osvrtnom na putove realizacije u kraćim razdobljima, povećanje konkurentne sposobnosti uz uvođenje novih usluga na domaćem i stranom tržištu i sl.,

— prijedlog za vođenje zajedničke politike cijena članica PZ gdje je to moguće i posebno razrađen prijedlog za kontrolu financijske discipline u provedbi zajedničke politike cijena,

— prijedlog za poboljšanje promotivnih aktivnosti,

— prijedlog politike poslovne logistike.

Odluku o tim prijedlozima donosi Upravni odbor PZ koji prihvaćeni prijedlog podnosi skupštini na odobrenje. Kada skupština PZ odobri određeni prijedlog marketing politike, Odbor za marketing preuzima brigu o njenom provođenju. Drugim riječima, Odbor za marketing PZ je kreativni organ za predlaganje marketing politike, ali i izvršno tijelo za njenu realizaciju, te za svoj rad neposredno odgovara Upravnom odboru, odnosno preko njega skupštini.

Na taj način ostvaruju se ciljevi strateškog marketinga, o kojem dr. Obrad piše da on<sup>8</sup>: »... kreira podlogu za dugoročnije definiranje poslovne i razvojne politike udruženog kompleksa uzetog u cjelini«. U morskoj luci ovako koncipiran strateški marketing mora poštivati ove principe:

1. Marketing informacijski sistem morske luke treba što više biti organiziran na nivou PZ, jer to nalaže i suvremena tehnika poslovanja (integralni transport) i skupa i složena tehnika

automatske obrade podataka. Kod članica moraju postojati terminali za vezu sa centrom u PZ.

2. Kompleksna istraživanja koja su važna za cijelu luku koncentrirati na nivou PZ. Na taj se način mogu dobiti podaci najbrže i najkvalitetnije, bez pretjeranog rasipanja kadrovske potencijala. Istraživanja programirati po potrebama članice PZ, s tim, da se pažnja usmjeri i na detalje istraživačkog područja, iako su oni neophodni za formuliranje strategije nastupa na tržištu. Timovi istraživača okupljaju se oko projektnog zadatka, a Odbor za marketing odobrava potrebna sredstva, prihvaća projektni zadatak i kontrolira izvršenje.

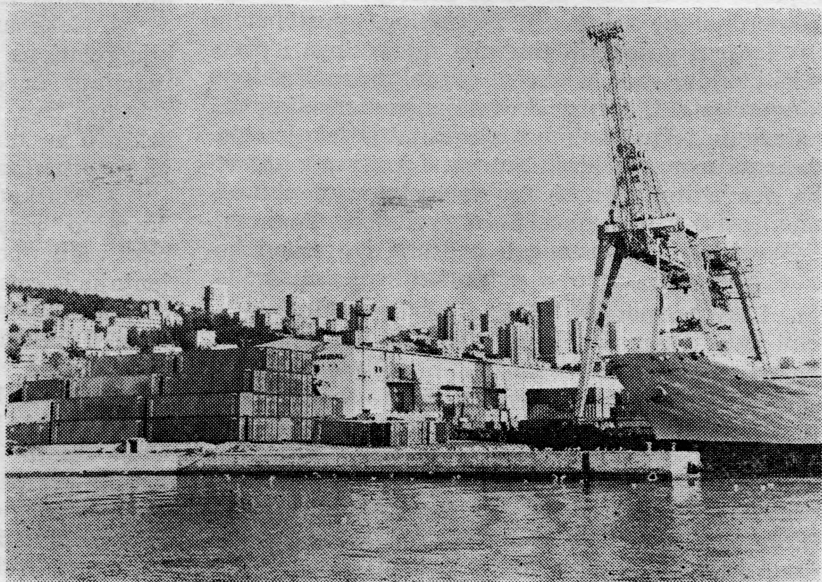
3. U istraživanja što više uključivati naučne institute, a po potrebi razviti institut za istraživanje marketinga u pomorstvu.

4. Ne ulaziti u prevelike detalje analize. Članice PZ moraju imati razvijene vlastite službe za marketing, koje će dalje istraživati detalje neophodne za formuliranje taktike realizacije plana.

Ukratko, Poslovna zajednica i njen Odbor za marketing koncipirani na predloženim principima ne mogu dobro funkcionirati, ako se marketing kao poslovna funkcija ne razvija i u sklopu pojedinih organizacija — članica Poslovne zajednice. Stoga moramo razmotriti i problem uvođenja marketinga i funkcioniranje tzv. operativnog marketinga u lučkoj radnoj organizaciji.

2. Organizacija i funkcioniranje operativnog marketinga u lučkoj radnoj organizaciji

»Operativni marketing zahvaća... aktivnosti koje su neophodne za praktično odvijanje rada marketinga u tekućoj poslovnoj politici... (on) radi na izvršenju ciljeva i zadataka poslovne i razvojne politike udruženog kompleksa prvenstveno obrađujući tekuće (operativne) zadatke u istraživanju, politici proizvoda, prodaji, unapređenju plasmana i tržišnoj informatici...«<sup>9</sup> Organiziranjem, dakle, Odbora za marketing u sklopu Poslovne zajednice za upravljanje morskom lukom



Rijeka, kontejnerski terminal na Brajdici (završena prva faza 1979)

ne iscrpljuje se do kraja problem organizacije marketinga u luci. Svaka radna organizacija koja čini cjelinu lučke ponude mora imati razvijen svoj marketing, jer je neophodno za provođenje prihvaćenih strateških ciljeva. Bitna su dva pitanja:

a. kako pristupiti organizaciji marketing u lučkoj radnoj organizaciji i

b. na koji način konkretno provesti organizaciju.

Ad a. Dr. Obraz preporuča postepeno uvođenje elemenata marketing organizacije u OUR. Jednako tako i D. Vračar u knjizi »Upravljanje marketingom«<sup>10</sup> navodi ove misli: »Do marketing sektora treba da dođe na osnovi prihvatanja marketing koncepta i jasnog programa evolucije organizacione strukture u tom smeru. To je najčešće period 1 — 3 godine, a nekad i duže.

Postoji stvarna uloga tržišta u ostvarivanju ciljeva preduzeća, a postoji i uloga koja se ogleda u mestu i značaju pojedinih tržišnih funkcija u organizacionoj strukturi preduzeća. Po pravilu ova formalna uloga treba da odgovara stvarnoj ulozi tržišta u poslovanju preduzeća. Međutim, to usaglašavanje je samo povremeno, jer se uloga tržišta menja daleko brže, no što je moguće menjati organizacionu strukturu.«

Uočavamo dva elementa:

1. vremenski aspekt problema i

2. postojanost pristupa.

Tržište se kao društveni odnos neprekidno mijenja i u praksi lučkog poslovanja. S tim u vezi mijenja se i karakter odnosa unutar organizacije lučkog poduzeća, jer relativno mora porasti važnost sektora koji neposredno kontaktira sa tržištem. Od proizvodne prelazi se na prodajnu i konačno dolazi do marketing orijentacije. U skladu s tim mora se mijenjati i organizacija lučke OUR. No, do tih promjena može i mora doći istom postupno. Marketing pristup problemu poslovanja naročito na području organizacije može izazvati stanovite otpore, koje se ne smiju potcjenjivati, jer mogu otežati provedbu nove koncepcije. Dr. Obraz<sup>11</sup> predlaže koncept prerastanja komercijalnog sektora u marketing, postepenim uvođenjem pojedinih funkcija marketinga i preorijentacijom rada u okviru organizacionog sklopa komercijale. U knjizi »Upravljanje marketingom« nalazimo nešto drukčija razmišljanja<sup>12</sup> koja upućuju na osnovnu ideju autora: formiranje zametka marketing sektora kao samostalne organizacione jedinice, ravnopravne s prodajom (komercijalom), koji će postepeno nadrastiti i prerasti komercijalu i konačno je primiti u svoj sastav.

U svakodnevnoj lučkoj praksi povoljnijom se čini ova druga varijanta. Drugim riječima, treba na nivou radne organizacije prihvatiti marketing koncepciju i u skladu s tim formirati organizacioni nukleus marketing sektora, koji će biti nezavisan od ostalih odjela, a njegov rukovodilac direktno odgovoran generalnom direktoru radne organizacije. Djelatnosti tog novo formiranog sektora bile bi u prvi mah odvojene od aktivnosti komercijale i satojale bi se prvenstveno u komu-

niciranju s tržištem (promocija), te raznim istraživanjima tržišta za potrebe privredne organizacije. S vremenom bi marketing sektor sve više trebao preuzimati i funkcije prodaje (određivanje cijena, kontakte s brodarima, špediterima, agentima, vlasnicima tereta oko godišnjih ugovora ili sporazuma o dugoročnoj poslovnoj suradnji). Ovakva koncepcija organizacije ima niz prednosti:

1. Komercijala je sektor najčešće visoko-specijaliziranih kadrova, koji su formirani na zasada prodajne orijentacije. Marketing je, na protiv, relativno (naročito u jugoslavenskim okvirima) mlada nauka i praksa, te bi spoj komercijale i marketinga u takvim uvjetima mogao rezultirati pretakanjem stare prakse u novi sadržaj.

2. Proboj svake nove koncepcije, a naročito u morskoy luci, zahtijeva veliku upornost i strpljenje. Naročito u morskoy luci zato, jer se praktično tu govori u relacijama dužim od deset godina kada je riječ o prihvaćanju novosti. Na primjer, od pojave integralnog transporta do njegove primjene u jugoslavenskim lukama prošlo je prosječno 15 — 20 godina. Slično je i na drugim područjima. Ta relativna krutost u poslovanju zahtijeva kod usvajanja suvremenih koncepcija svakodnevnu inicijativu rukovodstva, a to se relativno lakše postiže ako je sektor za marketing pod generalnim direktorom.

3. Mnogi kadrovi zaposleni u komercijali nemaju, najčešće, smisla za sustavnu marketing aktivnost. Komuniciranje s tržištem kakvo zahtijeva marketing može im se počesto učiniti besmislenim i toliko nekonkretnim, da može izgledati nepotrebnim. U takvim slučajevima može doći do svjesnog ili nesvjesnog — otpora prema novoj koncepciji koji može biti toliko da dovede do konačnog njenog odbacivanja. A to treba u začetku spriječiti, te paralelno sa formiranjem i ekipiranjem marketing sektora pripremati komercijalu za njeno prerastanje u funkciju marketinga. Formiranje marketinga je, dakle, proces koji ne teče bez otpora, a njih treba suzbijati koordiniranjem aktivnošću najvišeg rukovodstva i organa upravljanja radne organizacije.

4. Neke funkcije marketinga (propaganda, public relations i uopće sve promotivne aktivnosti) razvijaju se često izvan i pored komercijalnog sektora. Sve to treba okupiti u jednu cjelinu u sektoru za marketing, što je moguće jedino ako je on organizaciono izdvojen.

5. Marketing sektor u nastajanju mora biti dovoljno elastičan i programiran tako, da se bez većih potresa prilagođava potrebama, mijenjajući opseg zadatka, broj i strukturu zaposlenih. Naročito je bitna fleksibilnost u izboru i postavljanju kadrova, jer od toga zavisi brzina i sigurnost nastupa unutar radne organizacije. To moraju biti mahom visokoškoloovani ljudi, koji će naučnim argumentima znati braniti potrebu formiranja marketing sektora. Tu elastičnost i fleksibilnost je moguće postići u većoj mjeri, ako se marketing formira kao izdvojeni sektor, pod kontrolom generalnog direktora. Slažemo se s tezom dr. Obra-

za da marketing sektor u početku ne smije biti preglomazan. Ali on mora odmah biti samostalan, da bi s vremenom dobio pravu fizionomiju. U suprotnom postoji velika vjerojatnost, da će se zbog unutrašnjih otpora u okviru prihvaćene organizacije nastojati praktično izigrati novu koncepciju poslovanja.

Ad. b. Organizirati marketing sektor općenito je po Bakeru moguće na sedam različitih načina:<sup>13</sup>

1. funkcionalna organizacija,
2. proizvodna organizacija,
3. tržište — kupac organizacija,
4. regionalno orijentirana organizacija,
5. funkcionalno — proizvodno orijentirana organizacija,
6. funkcionalno — tržišno orijentirana organizacija,
7. funkcionalno — regionalno orijentirana organizacija.

U lučkoj radnoj organizaciji ističemo sljedeće:

I. Proizvodni princip organizacije službe marketinga treba biti poštivan u slučaju:

— ako je udio neke usluge u poslovanju luke takav, da mu se u plasmanu želi i treba posvetiti posebna pažnja ili se uvodi nova usluga, pa se tokom njezinog uvođenja želi posvetiti posebna pažnja njenom plasmanu;

— ako je tržište određene usluge tako složeno da mu se mora posvetiti posebna pažnja, bilo zato što je teritorijalno raspršeno (koncentrirano) ili je pod utjecajem više luka, pa na njemu treba biti stalno prisutan.

II. Regionalno orijentirana organizacija je za lučku radnu organizaciju opravdana ukoliko se orijentira prema regionima koji čine gravitaciono područje luke. To, međutim, ne mora biti uvjet za uspješno provođenje organizacije marketinga. Naime, ukoliko u pojedinoj lučkoj radnoj organizaciji nije predviđeno tržišno orijentirana organizacija, a potrebna je, ona se može postići preko Poslovne zajednice za upravljanje morskom lukom. Drugim riječima, ne mora svaka OUR iz luke imati svoje predstavništvo u zemljama gravitacionog područja, niti je potrebno promotivne aktivnosti organizirati na nivou OUR. Mnogo je bolje, putem samoupravnog sporazumijevanja, postići to, da se organiziraju zajednička predstavništva na nivou PZ, odnosno da se promotivne aktivnosti vrše za cijelu luku uvijek kada je to potrebno i moguće.

III. Tržišno orijentiranu marketing organizaciju treba provoditi u pojedinim radnim organizacijama lučke djelatnosti. Naime, činjenica je da npr. postoji razlika između tržišta prekrcajnih usluga, od onog oplemenjivanja robe i sl. Međutim, činjenica je, da se većina tih usluga pruža u raznim kombinacijama na istoj robi. Dakle, riječ je uvijek o jednom korisniku lučkih usluga. Prema tome, i takav tržišni pristup organizaciji treba provoditi na nivou PZ integralno.

IV. Marketing organizacija u pojedinim OUR lučke privrede mora biti postavljena tako, da zadovoljava potrebe tzv. »operativnog marketinga« o kojem dr. Obratz<sup>14</sup> piše da: »Zahvaća... aktivnosti koje su neophodne za praktično odvijanje rada marketinga. Širina aktivnosti, njihov sadržaj rada kao i ostale karakteristike ovise u mnogom o: specifičnostima tržišnog okruženja u kojem djeluje složena organizacija udruženog rada, o veličini i značenju udruženog kompleksa, problemima razvoja, plasmana i sl. Organizacioni modeli funkcioniranja službe operativnog marketinga formiraju se... u skladu s konkretnim potrebama organizacije... i služe kao pomoć... u poslovnoj politici, nastupu na tržištu, izgrađivanju konkurentne sposobnosti... Operativni marketing u takvim uvjetima rada pruža najkonkretniju pomoć plasmanu i razvija u prvom redu one funkcije koje tome služe... Operativni (marketing) radi na izvršenju zadataka poslovne i razvojne politike udruženog kompleksa prvenstveno obrađujući tekuće (operativne) zadatke u istraživanju politici proizvoda, prodaji, unapređenju plasmana i tržišnoj informatici... »U skladu s tim, treba postaviti ciljeve, zadatke i odabrati način provedbe marketing organizacije.



Riječka luka (u prvom planu gradilište kontejnerskog terminala)

Uzimajući u obzir sve elemente, smatramo da je funkcionalni marketing najbolji oblik organizacije za OUR koje posluju u luci. No, on mora biti dopunjen svim navedenim elementima proizvodnog (uslužnog), regionalnog i tržište — kupac principa u mjeri u kojoj je to potrebno operativnom marketingu. Dakle, određene specifične elemente organizacije, koji pokrivaju one odnose karakteristične samo za tu OUR imat će i marketing sektor. Na primjer, može se pokazati nužnim otvaranje referade samo za rasuti teret unutar odjela prodaje ili istraživanja tržišta prekrcajne radne organizacije, koja će se baviti isključivo pitanjima iz uže domene lučkog prekrcaja (odnos prema brodaru, koordinacija rada u luci i sl.) za kraće vremensko razdoblje. Ali ako se određeni korisnik usluga ističe unutar određene grupe roba po obimu prometa njemu treba po-

svetiti specijalnu pažnju. Osnovno je, zaključimo na kraju, da nema definitivnog recepta organizacije marketinga koji bi važio za sve luke. Organizacija mora biti dovoljno elastična, projektirana tako da zadovolji specifične potrebe svake OUR, a da istovremeno pokazuje elemente karakteristične za određenu luku.

#### Literatura:

#### A. Knjige:

KOLARIĆ, Vojislav — NEMARNIK, Ivan: Marketing u saobraćaju Tržišta politika saobraćajnih organizacija udruženog rada, Rad, Beograd, 1978., str. 252

MILISAVLJEVIĆ, Momčilo (glavni redaktor): Upravljanje marketingom, Savremena administracija, Beograd, 1982., str. VI — 314

MILOŠ, Ivan: Informacioni sistem u organizaciji integralnog transporta kao sistema, Magistarska radnja, Rijeka, 1983., str. 176 i prilozima,

OBRAZ, Roman: Organizacija i funkcioniranje službe marketinga u udruženom radu, Informator, Zagreb, 1981, str. VII — 353

TOMASIĆ, Želimir: Ekonomika luka, Viša pomorska škola — Rijeka, Rijeka, 1975., str. VIII — 202

#### B. Članci:

TOLJ, Ivan: Različiti sistemi upravljanja morskim lukama, Zbornik radova o problemima pomorske privrede — Ekonomski fakultet — Rijeka, Rijeka, 1969.

#### C. Ostala literatura:

Ustav SFRJ

Zakon o udruženom radu

#### Opaske

<sup>1</sup> KOLARIĆ, Vojislav — NEMARNIK, Ivan: Marketing u saobraćaju — Tržišna politika saobraćajnih organizacija udruženog rada, Rad, Beograd, 1976., str. 218

<sup>2</sup> Tako Brysson — Cunningham razlikuje: luke pod državnom kontrolom, luke autonomno kontrolirane, luke kontrolirane po želji, luke pod kontrolom grada, luke pod privatnom kontrolom. Dr. Vukov navodi ove grupe: luke koje su upravljane i kontrolirane direktno od države, luke upravljane autonomno od strane općinskih organa, provincijskih organa ili isključivo lukičkih vlasti, privatne luke. Dr. Zobundžija daje ovu podjelu: državne, pokrajinske, gradske, autonomne, željezničke, privatne, samoupravne luke. Felde daje ovakvu klasifikaciju: nacionalno kontrolirane luke, luke kontrolirane od države ili pokrajine, luke sa autonomnom administracijom, luke kontrolirane po općini, privatne luke. Bown je podijelio luke ovako: sa autonomnom administracijom, pod općinskom kontrolom, privatne, pod kontrolom vlade zemlje, pod kontrolom korporacije osnovane od vlade zemlje, kontrolirane od države ili pokrajine, pod željezničkom kontrolom, kanalske luke. Morgan luke dijeli na: nacionalno kontrolirane, općinske, državne, sa autonomnom administracijom, željezničke. Cerić i Turina ih dijele na: državnu upravu, autonomnu upravu i mješovitu upravu. Tomasić ih dijeli na: nacionalno kontrolirane luke, luke kontrolirane do države (država) ili pokrajina, one pod gradskom (općinskom) kontrolom, luke sa autonomnom administracijom, privatne i samoupravne luke. Isti autor ispravno uočava da granice između pojedinih podjela nisu oštre, jer to i nije moguće izvršiti, već je moguće samo grupiranje po pretežnosti kontrole. Navedeno prema: TOMASIĆ, Želimir: Ekonomika luka,

Viša pomorska škola — Rijeka, Rijeka, 1975., str. 85 — 107.

U jugoslavenskoj literaturi prevladava mišljenje da je podjela koju daje Felde najbolja (usporedi: TOMASIĆ, Želimir: op. cit. i TOLJ, Ivan: Različiti sistemi upravljanja u morskim lukama, Zbornik radova o problemima pomorske privrede, Ekonomski fakultet, Rijeka, 1969.).

<sup>3</sup> TOLJ, Ivan: op. cit. str. 351

<sup>4</sup> TOLJ, Ivan: op. cit. str. 351 i 352.

<sup>5</sup> Navedeno prema: MILOŠ, Ivan: Informacioni sistem u organizaciji integralnog transporta kao sistema, Magistarska radnja, Rijeka, 1983., str. 51

<sup>6</sup> OBRAZ, Roman: Organizacija i funkcioniranje službe marketinga u udruženom radu, Informator, Zagreb, 1981., str. 149

<sup>7</sup> Obrađeno prema: OBRAZ, Roman: op. cit. str. 186 i 187

<sup>8</sup> OBRAZ, Roman: op. cit. str. 185

<sup>9</sup> OBRAZ, Roman: op. cit. str. 184 i 185.

<sup>10</sup> Usporediti: OBRAZ, Roman: op. cit. str. 149 i 150 MILISAVLJEVIĆ, Momčilo (glavni redaktor): Upravljanje marketingom, Savremena administracija, Beograd, 1982., str. 196 i 197.

<sup>11</sup> OBRAZ, Roman: op. cit. str. 159 do 172.

<sup>12</sup> Autor tog dijela knjige je D. Vračar. Navodimo jedan poduži citat, koji ilustrira ono što imamo na umu: »Kada je reč o dosadašnjem prevladavajućem modelu organizacije preduzeća, može se reći da je uloga tržišta bila predstavljena u vidu tzv. komercijalne funkcije, odnosno komercijalnog sektora ... Kako su problemi sa prodajom proizvođača bili sve uočljiviji, posebno gubljenjem direktnog kontakta sa kupcem, odnosno potrošačem, problemi komuniciranja preduzeća sa tržištem postajali sve prisutniji. Često su uočava da se sa karakteristikama proizvoda, koje se definišu na osnovu podataka iz samog preduzeća, sve manje pogađaju one karakteristike na kojima insistiraju kupci. Uočava se nedostatak prethodnih informacija o zahtevima kupca. Potreba za redovnim organizovanim procesom komuniciranja zahtevala je da se ili u okviru komercijalnog sektora ili van njega, obezbedi organizaciono rešenje za obavljanje ovih aktivnosti. Tako se došlo do prvog organizacionog nukleusa marketing aktivnosti u vidu službe ili sektora za marketing. Istovremeno nastaju i problemi koordinacije prodajne službe i marketing sektora. Rukovodilac marketing sektora trebalo bi da bude u istoj ravni sa rukovodiocem prodaje u komunikiranju sa direkcijom preduzeća. Zbog toga se traže rešenja u integraciji prodajne službe sa novoosnovanom marketing službom i njenim proširenjem na osnovne marketing aktivnosti.« (MILISAVLJEVIĆ, Momčilo (glavni redaktor): op. cit. str. 297. LJEVIĆ, Momčilo) glavni redaktor): op. cit. str. 197.

<sup>13</sup> MILISAVLJEVIĆ, Momčilo (redaktor): op. cit. str. 301

Autor tog dijela knjige, D. Vračar, navodi, da se manje više svi autori slažu oko tri forme organizacije, tj. organizaciji po funkcijama, po proizvodima i po tržištima. I dok kod prve dvije organizacije nema neslaganja, kod treće neki stavljaju akcent na geografsku segmentaciju, a drugi na kategoriju kupaca na tom tržištu. Dalje, autor navodi da postoji samo jedan čisti princip organizacije, tj. po funkcijama. Sve ostalo je modifikacija tog principa. Dr. Obraz u svojem djelu, kojeg smo često citirali, na strani 190 nabraja: funkcionalni tip organizacije, organizaciju prema proizvodnim skupinama, prema regionalnoj dislociranosti plasmana, prema poslovnoj klijenteli i orijentaciju uz uključivanje rukovodioca proizvoda i sl.

<sup>14</sup> OBRAZ, Roman: op. cit. str. 184 i 185.