

Velibor Peulić
MENADŽMENT DRUMSKOG TRANSPORTA

Velibor Peulić
MENADŽMENT DRUMSKOG TRANSPORTA

Izdavač:
GRAFID D.OO

Za izdavača:
Srđan Ivanković

Recenzent:
Mr Marinko Jakovljević
Doc. Dr Sinan Alispahić, dipl.inž
Doc. Dr Milanko Damjanović, dipl.inž
Doc. Dr Sreten Simović, dipl.inž

Jezik:
Srpski

Štampa:
Grafid d.o.o. Banja Luka

Za štampariju:
Srđan Ivanković

Godina izdavanja:
2014.

Tiraž:
2000 primjeraka

Velibor Peulić

MENADŽMENT DRUMSKOG TRANSPORTA



Banja Luka 2014.

SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	9
OSNOVNI POJMOVI	13
1. OSNOVNI ALGORITAM RADA DRUMSKOG TRANSPORTNOG PREDUZEĆA – PREVOZNIKA – OPERATERA	19
1.1. ALGORITAM RADA PREVOZNIČKOG PREDUZEĆA U RJEŠAVANJU ZAHTJEVA KLIJENTA.....	24
1.2. STUDIJE PROVODIVOSTI.....	26
2. MENADŽMENT I ORGANIZACIJA U DRUMSKOM SAOBRAĆAJU	29
2.1. Saobraćaj	29
2.1.1. <i>Planiranje</i>	29
2.1.2. <i>Organizovanje</i>	30
2.1.3. <i>Kadrovsko vođenje</i>	30
2.1.4. <i>Rukovođenje</i>	31
2.1.5. <i>Kontrola</i>	31
2.2. Obrazovanje menadžera.....	32
2.3. Uloga menadžera u unapređenju timskog rada.....	36
2.4. Strateški menadžment kompanije	38
2.5. SVRHA ORGANIZACIJE TRANSPORTNIH PRIVREDNIH DRUŠTAVA.....	38
2.6. Autoritet i delegiranje autoriteta.....	41
2.7. Značaj motivisanja zaposlenih	44
2.8. Poslovne komunikacije.....	46
2.9. Poslovno odlučivanje	50
2.9.1. <i>Identifikacija i selekcija problema</i>	51
2.9.2. <i>Formulacija problema i dijagnoza uzroka</i>	51
2.9.3. <i>Razrada alternativnih rješenja</i>	52
2.9.4. <i>Evaluacija mogućih (alternativnih) rješenja</i>	53

2.9.5. <i>Donošenje odluke</i>	53
2.9.6. <i>Implementacija odluka</i>	54
2.10. <i>Definisanje organizacijske strukture</i>	54
3. UGOVORI U DRUMSKOM PREVOZU	61
3.1. <i>Opšti principi za ugovaranje u drumskom prevozu</i>	61
3.2. <i>Međunarodna trgovinska pravila – Incoterms</i>	63
4. BEZBJEDNOST, ZDRAVLJE NA RADU	
I SOCIJALNO OSIGURANJE	69
4.1. <i>Direktiva EEC 397/89</i>	69
4.1.1. <i>Područje primjene</i>	69
4.1.2. <i>Obaveze poslodavca</i>	70
4.1.2.1. <i>Opšte odredbe</i>	70
4.1.2.2. <i>Opšte obaveze poslodavca</i>	70
4.1.3. <i>Obaveze radnika</i>	71
4.2. <i>Razvijanje marketinške strategije</i>	71
4.2.1. <i>Marketinška kombinacija u prevozu</i>	72
4.2.1.1. <i>Cijena prevoza</i>	74
4.2.1.2. <i>Usluga/proizvod</i>	75
4.2.1.3. <i>Promocija</i>	77
4.2.1.4. <i>Mjesto/distribucija</i>	79
4.2.1.5. <i>Osoblje – glavni marketinški instrument</i>	80
4.2.2. <i>Marketinška kombinacija i male kompanije</i>	81
4.2.3. <i>Interni (unutrašnji) marketing</i>	81
4.2.4. <i>Strateški i operativni marketing</i>	84
4.3. <i>Sistem brzog upravljanja</i>	86
4.4. <i>Logistički informacijski sistemi, telematika i EDI sistemi</i>	87
4.4.1. <i>Primjena EDI sistema</i>	88
4.4.2. <i>Komponente sistema brzog upravljanja</i>	89
4.4.3. <i>Mobilne komunikacije</i>	90
4.4.4. <i>Sistem radio podataka – Radio Data System</i>	90
4.5. <i>Nadgledanje vozila, zaliha i teret na daljinu</i>	91
4.5.1. <i>Monitoring pozicija</i>	91
4.5.2. <i>Monitoring uslova utovara</i>	91
4.5.3. <i>Nadgledanje stanja vozila</i>	91
5. PROPISI O MEĐUNARODNOM POREZU NA DODANU	
VIJEDNOST (VAT – VALUE ADDED TAX) I POREZ NA	
DODANU VRIJEDNOST (PDV) U BOSNI I HERCEGOVINI	93
5.1. <i>Propisi o međunarodnom porezu na dodanu vrijednost (VAT</i>	
– <i>Value Added Tax)</i>	93
5.1.1. <i>Propisi o prenosu (transfer)</i>	93
5.1.2. <i>VAT obaveze</i>	93

5.1.3. Odnos klijent – prevoznik/špediter	94
5.2. Porez na dodanu vrijednost (PDV) u Bosni i Hercegovini.....	94
5.2.1. Predmet oporezivanja	95
5.2.2. Pretvaranje vrijednosti strane valute u domaću valutu.....	96
5.2.3. Standardna stopa	97
6. OSNOVNE KARAKTERISTIKE NAJZNAČAJNIJIH CARINSKIH POSTUPAKA.....	99
6.1. Prijavljivanje robe	99
6.1.1. Privremeno skladištenje robe.....	100
7. TRANSPORTNO OSIGURANJE	101
7.1. Pojmovi osiguranja	101
7.2. Eksces klauzula	102
7.3. Osiguranje od krađe (neobavezno)	102
7.4. Garancija vjernosti i tačnosti (neobavezno)	102
7.5. Osiguranje motornih vozila (obavezno).....	102
7.6. Pokriće osiguranja za robu u tranzitu	103
7.7. Pozicija vlasnika	104
7.8. Pozicija prevoznika.....	104
7.9. Odgovornost vlasnika	105
7.10. Konsekventni gubitak	105
7.11. Osiguranje i odgovornost prevoznika.....	106
7.12. Zeleni karton	107
8. MEĐUNARODNA ŠPEDICIJA	109
8.1. FIATA	110
8.2. Podjela špeditera prema djelokrugu rada.....	111
8.3. Ugovor o špediciji	112
8.4. Osnovni i specijalni poslovi špeditera.....	113
9. MODERNA TEHNOLOGIJA SAOBRAĆAJA – MULTIMODALNI SAOBRAĆAJ	117
9.1. Drumski – željeznica.....	119
9.2. Drumski – željeznica – brod.....	120
10. TEORIJSKE DETERMINANTE I OSNOVNE KARAKTERISTIKE DRUMSKOG TRANSPORTA I LOGISTIKE.....	123
10.1 uloga logistike u drumskom prevozu	126
10.2. ODNOS KVALITETA USLUGE – TROŠKOVI.....	128
<i>Transportni troškovi</i>	128
<i>Međunarodni transportni troškovi</i>	130
<i>Logističke vrijednosti</i>	132
<i>Kvalitet usluga u transportu</i>	133

11. SKRAĆENICE I POJMOVI.....	135
12. POJMOVNIK.....	147
13. LITERATURA	157
14. O AUTORU	163

PREDGOVOR

Knjiga „Menadžment drumskog transporta“ nastaje u periodu velike recesije i surovog tržišta, ali i u vrijeme stasavanja novog profila transportnih kompanija, savremenog pristupa menadžmenta, te primjene novih tehnologija i vještina menadžera-logističara, suočenih sa izuzetno zahtjevnim iz dana u dan sve složenijim kriterijumima i standardima transportnog tržišta. „Menadžment drumskog transporta“ se predstavlja sa jasnim ciljem da bude svjedok vremena, Vaš podsjetnik, savjetnik i najbolji prijatelj.

Prelazak sa klasičnog načina razmišljanja kod većine menadžera u drumskom transport u odmakloj fazi je reforma i promjena pristupa. Zadatak koji se postavlja pred menadžere, arhitekte transporte, logističare je kontinuiranopraćenje savremenih tokova usvajanje i primjena novih vještina kao preduslov za opstanak na zahtjevnom iz dana u dan sve zahtjevnijem transportnom tržištu. Svjedoci smo svakodnevnih promjena u preraspodjeli kvaliteta i kvantiteta transportnih usluga i samog tržišta. Promjene, zahtjevaju svestraniji pristup kako pojedinca tako cijelokupnog tima transportne kompanije radi osvajanja ili gubitka, odnosno opstanka u raspodjeli tržišta usluga.

Evropska Unije posredstvom svojih mehanizama, Direktiva, preporuka, mišljenja zaokružuje proces regulativa koje ograničavaju ili umanjuju mogućnost improvizacije na drumskom transportnom tržištu. U dokumentima, bilo da je riječ o EU direktivama 96/26, 98/76, 2003/59 ili 1071/09 njihovim dopunama želi se stvoriti okruženje u kome ozbiljne kompanije imaju mogućnost napretka i opstanka. U našem objektivu, često na pogrešan način tumačimo pojedina poglavlja

i odredbe međunarodnih preporuka, naprosto one su plod kompromisa, nauke, ineteresa i težnje ka uređenju tržišta. Vječita dilema i otpor se javlja na relaciji “moram i trebam”, ako je lakše za shvatiti, “Pravila igre” se moraju poštovati.

Knjiga „Menadžment drumskog transporta“ nema čarobni štapić, ali namjeru da na jednom mjestu dobijete osnovne alate, oruđa, pomagala i podsjetnike za rad, to svakako nudi. Broj transportnih kompanije prije ekonomske krize doveo je do inflacije kvalitet rada, pa je prekobrojnost i nelojalnost bila nepodnošljiva, zato se nadamo da će rezultat “preslagivanja” transportnih kompanija, a oni su rezultate već evidentirali u smjeru kvaliteta. „Eldorado ekonomske krize“, kako je u jednom momentu označeno iz ekonomskih krugova, za posljedicu ostavlja trajnu promjenu filozofije transportnih kompanija, bitan je kvalitet rada i eliminacija kompanija koje su zalutale na tržište usluga.

Svojevrsni udžbenik „Menadžment drumskog transporta“ namijenjen je menadžerima transportnih/prevoznčkih kompanija, kao podsjetnik i savjetnik, budućim menadžerima kao izvor osnovnih algoritama i pravila upravljanja drumskim prevozom, studentima, učenicima, pripravnicima i budućim stratezima, kao kompilacija na jednom mjestu melodija za ulazak u svijet drumskog transporta.

Za Vas smo satkali jednostavnu, tehnički dobro opremljenu i nadasve korisnu publikaciju, te predstavili kroz 27 poglavlja, počev od Osnovnog algoritma rada drumskog transportnog preduzeća, kao inicijalne kapisle daljnjeg napredovanja, menadžmenta i organizacija, primjene ugovornih obaveza, primjene EU direktiva, preko konvencija, procedura do modernih tehnologija transporta.

U udžbeniku dajemo alate neophodne za vođenje, upravljanjem drumskim transportnim kompanijama, s ciljem da na jednostavan način približimo realne modele i praktične primjere rada, funkcionisanja te primjerima dobre prakse procedurama i algoritmima otkrijemo sagledavanja određenih procedura tokom rješavanja svakodnevnih zahtjeva tokom prevoznog procesa. Priredili smo najmanje 100 slika i 20 tabela, kao model podsjetnika i lakše usvajanje vještina, iskustvenih norm i strogih pravila.

Menadžer drumskog transporta u obavezi je da prati nove promjene, dešavanja, predviđa, procjenjuje i na kraju Odlučuje. Menadžer je

u obavezi da kroz cjeloživotno učenje uvijek bude spreman na nove izazove, transfer znanja i umijeća, te uz podršku vještina svojoj kompaniji ostvari dobit.

Knjigu smo napisali u ubjeđenju da sa vama podijelimo akumulirano iskustvo, znanje i vještinu, od Vas očekujemo da na uočene propuste ukažete i tako doprinesete kvalitetnijoj publikaciji u drugom izdanju. Svijet se mijenja!

Autori

OSNOVNI POJMOVI



Menadžment ili **rukovođenje** u svim poslovima i organizacionim aktivnostima je ponašanje okupljanja ljudi u cilju postizanja određenog cilja efektivnim korišćenjem dostupnih resursa. To obuhvata planiranje, organizovanje, vođenje, kontrolisanje organizacije da se postigne određeni cilj. Sama reč menadžment potiče od engleske reči management koja vodi korjen od francusko-engleske reči ménage što u izvornom značenju ima smisao biti sposoban (kadar) učiniti nešto, upravljati nečim, te je najbolje prevesti kao **upravljanje** ili **rukovođenje**.



Menadžment drumskog transporta je posebna naučna disciplina, multidisciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja i organizovanje poslovima drumskog transporta. Ova disciplina proučava upravljanje kao složeni proces sa nizom potprocesa, i kao grupu ljudi koja upravlja procesima i sistemima, a takođe proučava sve pojedinačne upravljačke probleme i fenomene

vezane za efikasno izvršavanje određenih zadataka i poslova u drumskom transportu. Ovde se mogu postaviti mnoga pitanja a to su da li je menadžment uopšte možemo smatrati naučnom disciplinom, takođe

se može konstatovati da je ovakav, pogrešan pristup koji imaju ljudi u našoj zemlji, dovodi menadžment u direktan sukob sa afirmisanim naukama i njihovim disciplinama jer menadžer u svijetu predstavlja poziciju unutar nekog preduzeća.



Transport¹ je premeštanje ljudi, stvari, energije i informacija sa jednog mesta na drugo.

Transport uzrokuje pojavu saobraćaja. Riječ transport potiče od latinske reči *trans* što znači preko i *portare* što znači nositi. Transportni proces se sastoji iz sledećih elemenata: pripreme robe-prijema putnika, upućivanje vozila na mesto utovara robe-ukrcavanje putnika, utovar robe-ukrcavanje putnika, prevoz robe-putnika, istovar robe-iskrcavanje putnika i predaja robe. Prevozni proces se sastoji iz: utovara, prevoza i istovara. Transport je ključna aktivnost u logistici zato jer njome premešta proizvod kroz različite proizvodne faze do kupca, krajnjeg korisnika.



U savremenoj **vojnoj praksi**, a prema definiciji koja je usvojena u Sjeverno-atlanskoj alijansi, **transport** je iskazivanje zahtjeva za postojanjem fleksibilnih sposobnosti za pokretanje snaga u vremenskom načinu, u okviru i između bojišta do preduzimanja cijelog spektra uloga i misija Alijanse. On, takođe, sadejstvuje u logističkoj

podršci neophodnošću u izgradnji i održanju operacija.

¹ <http://sr.wikipedia.org/sr-el>

Tehnologija² je upotreba i znanje alata, tehnika, zanatstva, sistema ili metoda organizacije. Ovim se kontroliše i prilagođava okolinu. Tehnologija je posljedica razvoja nauke i inženjerstva, iako su neke tehnologije napredovale i prije razvoja ova dva koncepta. Tehnologija je termin sa etimološkim porijeklom u grčkom jeziku od riječi “*technologia*” (“*τεχνολογία*”) — “*techne*”, “*τέχνη*” (“vještina”) i “*logia*”, “*λογία*” (“nauka/znanost”). Međutim, striktna defnicija je eluzivna; “*tehnologija*” se može odnositi na materijalne objekte, kao što su mašine, hardver ili alati, ali se može odnositi i na šire teme, kao što su sistemi, metode organiziranja i tehnike. Termin se može primjenjivati generalno ili na specifične oblasti, kao što su “konstrukciona tehnologija”, “medicinska tehnologija” ili “vrhunska tehnologija”.

Pod **tehnologijom transporta** podrazumjevamo transportovanje (objekata, tereta, roba idr) i prevoženje (putnika) uz optimalno korištenje transportnih sredstava i izborom odgovarajuće infrastrukture s ciljem realizacije transportnog – prevoznčkog zadatka.

Saobraćaj³ je organizovano kretanje transportnih jedinica na mreži saobraćajnica. On je neželjena posljedica transporta i postoji samo ako postoje transportne jedinice koje se kreću po zajedničkoj mreži.



Koordinacija transporta⁴

Jedinstveni (koordinisani) transport treba da ispuni sledeće zahtjeve:

- Da odgovara geografskim, provrednim i kulturnim uslovima kao i odbrani zemlje za koju je stvoren

2 <http://sr.wikipedia.org/sr-el>

3 <http://sr.wikipedia.org/sr-el>

4 <http://sr.wikipedia.org/sr-el>

- Da bude prilagođen veličini i strukturi prevoza
- Pojedine grupe prevoza treba da budu opremljene takvom in-
frakstukturuom, voznim parkom i organizacijom da mogu da
ispuezadatke u okviru sistema
- Integralne dijelove sistema usmjeriti na izvršenje onim sredstvi-
ma koja imaju najviši stepen ekonomske efikasnosti. Koordina-
cija u širem smislu znači da sredstva dodeljena saobraćaju treba
da budu raspoređena između pojedinih saobraćajnih grana na
način koji obezbeđuje najbolji kvalitet usluge i da svaka grana
koristi onaj deo ograničenih sredstava zajednice koji obezbeđu-
je njenu optimalnu proizvodnju.



Ciljevi koordinacije:

1. Formiranje jedinstvenog transportnog sistema zemlje
 2. Usmeravanje investicija i ulaganja pojedinih vidova transporta
 3. Optimalni razvoj transportnih sistema
 4. Povećanje kvaliteta transportnih usluga
 5. Minimalizacija troškova distribucije
 6. Stvaranje uslova za uvođenje i primena savremenih tehnologija
- Razgraničenje svere primene pojedinih grana saobraćaja i racionalna podela prevoza među njima.

Za razvoj koordinacione aktivnosti potrebno je imati u vidu:

1. Na kojem stepenu se ova aktivnost razvija
2. Vremenski period za koji se koordinacija računa
3. Predmet koordinacije.

Koordinacija saobraćaja se dijeli:

1. Plansko-ekonomsku- planiranje robnih i putničkih prevoza i njihov raspored na svaki vid transporta. Ovde se podrazumeva utvrđivanje i razrada: a) stanja i strukture pojedinih vidova transporta b) jedinstvene metodološke osnove tarifnog sistema za svaki vid transporta c) unifikacija planskih i drugih pokazatelja
2. Tehnička koordinacija-obuhvata projektovanje pojedinih transportnih pravaca, njihove prevozne i propusne moći, itd. Podrazumeva usaglašavanje vidova transporta i korisnika transpor-

ta u cilju efikasnog korišćenja U/I frontova, unifikaciju i standardizaciju U/I mašina itd.

3. Tehnološka koordinacija podrazumeva: a) Kompleksan sistem eksploatacije različitih vidova transporta sa optimalnom organizacijom robnih tokova b) Koordinacija rada raznih vidova transporta po zajedničkom redu vožnje c) Uvođenje jedinstvenih tehnoloških procesa rada u U/I punktovima d) Primena zajedničkog informacionog sistema e) Koordinaciju robnih tokova različitih vidova transporta f) Organizacija transportnih procesa od vrata do vrata
4. Organizaciona koordinacija-odnosi se na mere državnih organa, zakonodavne akte u vezi sa pojedinim vidovima transporta
5. Pravna koordinacija-odnosi se na usavršavanje zakonodavstva kojim se reguliše proces prevoza i obaveze

Kod ekonomske koordinacije rad i razvoj saobraćaja se usmerava ekonomskim mjerama:

1. Investicije u smislu izbora društveno najekonomičnijih i najrentabilnijih ulaganja u saobraćajne kapacitete
2. Regulisanje i kontrola cijena
3. Sistem transportnih tarifa
4. Ostale mjere: amortizacija, kamate, kreditna politika

Kod tehničke koordinacije vrši se usaglašavanje tehničkih faktora (U/I mehanizacije, skladište, itd) radi ostvarenja jedinstvenih procesa i optimizacije tehničkih i tehnoloških efekata. Koordinacija se odnosi više na strategiju i politiku razvoja, a kooperacija na zajedničku saradnju i realizaciju transportnih lanaca odnosno transportnih usluga.

Kooperacija u transportu

Cilj razvoja je objedinjavanje prednosti različitih vidova transporta. To se ogleda u smanjenju troškova distribucije robe. Kooperacija-oblik zajedničkog rada i saradnje u transportnim procesima. Prosta kooperacija-svaki učesnik radi sve operacije neophodne da se napravi proizvod. Složena kooperacija-izvršena podela rada, učesnici se specijalizuju. Ona je prisutna u transportu. Cilj kooperacije je racionalniji proces transporta gde se usluge transporta realizuju sa najmanje dva učesnika (transportni lanac). Partneri u kooperaciji su svi vidovi transporta. Za

šest vidova saobraćaja postoji petnaest mogućnosti kooperacije. Razvoj transporta zavisi od niza ekonomskih i tehničkih faktora. Prednosti optimizacije transporta uvođenjem mehanizacije i automatizacije ogleda se u: 1. Ekonomskim efektima na U/I radovima 2. Vremenskom efektu 3. Oslobođanjem fizičkog rada primenom ukrupljenih tovarnih jedinica-humanizacija 4. Ubrzavanje manipulisanja robom u skladištu.



1. OSNOVNI ALGORITAM RADA DRUMSKOG TRANSPORTNOG PREDUZEĆA – PREVOZNIKA – OPERATERA

Otvaranje jednog transportnog preduzeća, je prije svega, vrsta intimne priče između čovjeka i jedne ideje:

- ▶ čovjek prije svega mora posjedovati sve unutrašnje kvalitete i adekvatnu kompetenciju koji će odgovarati njegovoj ideji/projektu,
- ▶ ideja, odnosno projekat, nema nikakvog smisla ako nije u saglasnosti sa idejom konstantnog napredovanja i poboljšavanja rezultata koji će doprinijeti razvoju i trajanju.

Preduzeće mora biti u komparaciji sa jednim živim bićem. Ono, kao i to biće, može nestati, ako ne uspije da se adaptira novim okolnostima jednog okoliša u konstantnom napretku:

- ▶ konkurencija je postala nemilosrdna i međunarodna,
- ▶ zahtjevi klijenta su sve veći i veći, te se razlikuju jedan od drugog,
- ▶ tehnologija je u neprestanom razvoju,
- ▶ sve složeniji servisi više ne dozvoljavaju improvizaciju i neodređenost u poslovanju.

Postojeća zasićenost tržišta dovodi do velikog takmičenja između preduzeća za zauzimanje većih dijelova tržišta. Ta konkurentnost dovodi do rata među cijenama koji imaju uticaj na njihovu rentabilnost.

Da bi preduzeće moglo opstati, treba povećati dijelove tržišta usluga koja su bogatija i donose veće prihode, te da bi izvukao korist u

konkurenciji naspam drugih preduzeća, mora se stvoriti strategija koja će moći steći sljedeće tri dimenzije u poslovanju:

- ▶ potpuno upravljanje za sve potrebe klijenta,
- ▶ optimalna produktivnost,
- ▶ shvatati preduzeće u njegovoj suštini: raditi s kvalitetom.

Klijent mora biti prva briga i predmet cjelokupne svih pažnje on mora biti saslušan, shvaćen, da bi ga se moglo što bolje poslužiti, te naravno, za najbolju cijenu. Klijent razmatra kvalitet ponude, pa samim tim cjelokupni servis transportnog preduzeća. Jedinu stvar koju klijent vidi je kvalitet ponude ili utisak koju ima o njoj. On ne podnosi havarije i nesavršenost. On mora imati povjerenja u kapacitet transportne kompanije, te vjerovati u sposobnost i konstantno kvalitetne usluge.

Transportno preduzeće mora da se adaptira klijentu i njegovim potrebama, mimo svih mogućih promjena koje mogu nastupiti u raznim sredinama. Kvalitet je jedan proces koji počinje s poznavanjem potrebe klijenta i koji se prilagođava njegovom potražnjom. Znači, kvalitet se može definisati kao saglasnost proizvoda i servisa s potrebama klijenta, spoljnih ili unutrašnjih.

Ako je kvalitet neophodan za svaku odluku klijenta, on je takođe neophodan za opstanak preduzeća.

Menadžer ima vrlo važnu ulogu i njegov stepen ličnog zalaganja je uvjerljiv dokaz njegovog poslovanja. Dok je kvalitet stvar svih zaposlenih lica u preduzeću. Oni takođe ne smiju zaboraviti klijenta. Istina je da je to osoblje radi više o unutrašnjoj logici preduzeća, gdje se može zaboraviti važnost klijenta.

Menadžer mora znati mobilisati sve resurse, svoje osoblje i dati klijentu vanjske znake kompetitivnog preduzeća, zahvaljujući:

- ▶ kvalitetu ponuđenih servisa,
- ▶ kapacitetu inovacije, te komunikacije i adaptacije,
- ▶ komercijalnoj dinamičnosti,
- ▶ rokovima optimalne reakcije,
- ▶ privlačnim cijenama.

Menadžer mora orijentisati svoje preduzeće prema jednoj ne samo kvantitativnoj odnosno količinskoj koncepciji (potpuna kontrola nad

prihodima, da bi se smanjila dodatna vrijednost), ali takođe i kvalitativnoj gdje će se ponuda preduzeća stavljati u konstantnu adaptaciju (prema ukusu klijenata).

On mora takođe usmjeriti svoje napore da bi se dovelo do većeg porasta njegovog ponude, stvoriti neku vrstu „gnijezda“ konzumacije i ostvariti servise koje klijenti očekuju. On takođe mora usmjeriti svoju strategiju na omogućava brzog reagovanja naspram svih zahtjeva od strane klijenta.

Totalna reaktivnost ponude naspram potražnje od strane klijenta ne može biti dobijena bez nepotpune pouzdanosti na svim niovima kvalitetnog lanca. Za svaku promjenu na tržištu mora postojati istovrsna adaptacija u svim granama preduzeća.

Menadžer mora imati neku vrstu tablice gdje će se pratiti razvoj kvaliteta i naročito njegova dva bitna elementa:

- ▶ **reaktivnost**, odnosno totalna saglasnost ponude naspram svih prisila tržišta (rok reakcije gledajući ga odvojeno od efektivne realizacije servisa),
- ▶ **pouzdanost**: istovrsna ponuda servisa klijentu i smanjiti na taj način njegovo moguće nezadovoljstvo.

Poboljšanje rezultata može se jedino dobiti kvalitativnom analizom svih razloga nefunkcionisanja, da bi se mogli pripremiti planovi koji će popraviti nezadovoljavajuću situaciju.

I pitanja se tada ponovo ponavljaju:

- ▶ Šta mi znamo o kvalitetnom načinu rada?
- ▶ Šta se još može dodati toj djelatnosti da bi mogla biti ponuđena na prodaju te doprinijeti stvaranju marže?
- ▶ Koliko možemo razumno uložiti novca na veći period i koliko će nas koštati taj projekat?
- ▶ Kako ostati u fazi s tržištem?

Obrazloženje jednog takvog pristupa često je potreban zbog zapažanja havarija, reklamacija od strane klijenta, koje mogu biti dosta neformalne, ali koji pokazuju realnost nezadovoljstva. Gledaju se svi funkcionalni elementi preduzeća, kojima će se razmatrati njegova dinamičnost i moguća mobilizacija ka pristupu kvalitetnom sistemu.

Za jedno preduzeće, pristup prije svega počinje od gledanja:

- ▶ njegovog/njegovih postojećih zanimanja,
- ▶ područje njegove kompetencije,
- ▶ njegove slabosti i jače tačke,
- ▶ prijetnje dobrom poslovanju na jednom određenom tržištu,
- ▶ mogućnosti koje mogu biti iskorištene.

Nakon zbira svih elemenata, gleda se želja za jednom boljom organizacijom aktivnosti preduzeća, te se odlučuje za pristup kvalitetnosti. Postavljaju se tada dva pitanja: dokle i kako sve to postići?

Dokle?

- ▶ ograničiti se na uslove formulisane od strane klijenta, usmeno ili pismeno;
- ▶ razviti osnovni sektor kvaliteta;
- ▶ razmatrati certifikaciju.

Kako postići?

- ▶ raditi sa unutrašnjim sredstvima, odnosno imati dovoljno budžeta i vremena da bi se stručno osposobilo jedno ili više lica unutar preduzeća;
- ▶ obratiti se profesionalnim asocijacijama, savjetnicima ili već postojećim edukativnim centrima;
- ▶ prvenstveno se obratiti jednom savjetniku, koji je već korišten za neke druge djelatnosti u preduzeću.

Ako je prvenstveni cilj certifikacija, onda se treba prije svega pitati da li je to doista potrebno i na koja iščekivanja ona može odgovoriti: pravna, potrebe klijenta, prolazno-modni efekat, mobilizacija oko jednog projekta.

Postavljaju se druga pitanja:

- ▶ mogu li se dobiti nova radna i materijalna snaga potrebna za ostvarenje projekta?
- ▶ koja organizacija će napraviti certifikaciju preduzeća?
- ▶ nakon certifikacije, kako se razmatra čuvanje stvorene dinamike preduzeća, te dobijeni certifikat?

Preduzeće će, zatim, preuzeti sve mjere za vođenje sektora kvaliteta prema raznim mogućim scenarijima:

- po zanimanju,
- po klijentima
- po pravnim mjerilima,
- po uslovima nalogodavca,
- po standardima svojih klijenata.

Sve te kombinacije scenarija, klijenti, uslovi zajedno s elementom organizacije preduzeća, te načinom rada, će odlučiti na koji način treba pristupiti sektoru kvaliteta, čije jače tačke su sljedeće:

- temeljno razmatranje djelatnosti i definicija svakog od servisa, što se čini dosta lagano iako se može pokazati kao dosta delikatan zadatak,
- pismeno staviti sve što je odlučeno,
- paralelno s radom razmišljanja i traženja najbolje solucije, važno je istovremeno da se pojednostave, organizuju ili reorganizuju sve razmatrane djelatnosti preduzeća.

Ako ovaj zadnji zadatak nije tačno i temeljito urađen, preduzeće rizikuje da potroši velika sredstva za stavljanje na normu svog preduzeća, i to na već postojeći sistem koji neće doprinijeti na poboljšanju njegovog funkcionisanja i efikasnosti.

Ovaj posao može biti urađen s vanjskim ili internim specijalistima preduzeća. Kad se započne razmatranje pristupa sektoru kvaliteta, preduzeće bi trebalo sve da učini da stavi na mjesto neka pokazatelje, te kontrolne elemente koji će mjeriti njihovu efikasnost, nedostatke ili probleme. Time preduzeće daje sredstva za mjerilo razvoja kvaliteta, ali isto tako i cijena ne-kvaliteta. Rukovodstvo preduzeća se mora pismeno obavezati za svoju izabranu strategiju pri pristupu kvalitetu. Jedno od odgovornih lica je izabrano da se bavi tim pitanjem djelimično ili u punom radnom vremenu. Istovremeno, mora postojati sredstvo za mobilisanje, formaciju i edukaciju osoblja koje će prirediti sljedeća dokumenta:

- knjižicu za kvalitetno osiguranje,
- postupke, odnosno procedure,
- upute za rad ili operativni sistem.

Sve radnje koje su bile opisane u ovom poglavlju moraju biti poštovane, te slijeđene kao što je objašnjeno. Interna revizija (internal audit) će provjeriti vjerodostojnost. Sve utvrđene havarije će biti kažnjene i sankcionirane.

1.1. ALGORITAM RADA PREVOZNIČKOG PREDUZEĆA U RJEŠAVANJU ZAHTJEVA KLIJENTA

U jednom prevoznikom preduzeću, bilo da je riječ o prevozu putnika ili roba, eksploatacija je u srži komercijalnih, tehničkih i finansijskih uloga.

„Proizvod je proizveden“ u svakom momentu. Preduzeće živi prije svega od veličine povjerenja njegovih klijenata, a osiguranje tehničkih kapaciteta je jedan od glavnih osnova poslovanja. Algoritam poslovanja realizuje se kroz dva osnovna segmenta i to:

- ▶ Potražnja: analiza klijenta i njegovih potreba;
- ▶ Analiza mogućnosti realizacije osmišljene operacije:
 - ◆ razmatranje,
 - ◆ pregovaranje i njegovo postavljanje,
 - ◆ formalizacija klijentove ponude, potpis ugovora;
- ▶ Realizacija (Otprema ili izvoz/uvoz - prevoz).

ANALIZA KLIJENTOVE POTRAŽNJE je postala glavna tema rasprava u poslovnom svijetu u 60-im i 70-im, a prerasla do istaknutog mjesta u 80-im godinama. U 90-im, o logistici se počelo raspravljati kao glavnom oružju u konkurentskoj utakmici. U budućnosti će stvaranje radnih, elastičnih i snažnih snabdjevačkih i korisnih lanaca odrediti uspjeh ili neuspjeh organizacija ili čak potpunih poslovnih podružja.

Prevoznik postaje logističar onog momenta kada prihvata principe, ponaša se u duhu definicije - logistika je proces koji teži osigurati rukovodstvo i koordinaciju svih aktivnosti unutar lanca snabdijevanja od ishodišta i dobitka, od proizvodnje gdje je prikladno, i kroz distribucijske kanale do potrošača. Cilj logistike je stvaranje takmičarske prednosti kroz istovremeno postizanje visokih stepena potrošačkih usluga, optimalnih ulaganja i vrijednosti za novac.

Rješavanje klijentove potražnje - obuhvata sve korake u transferu roba/tereta/putnika, isto tako uključuje međuodnos različitih institucija umiješanih u međunarodni teretni transport, operatera koji prevoze i transportnih posrednika koji omogućuju posredničke usluge u transportnom lancu.

Metodologija rješavanja zahtjeva kroz postavljanje univerzalnih pitanja! Da bi smo realizovali postavljeni zahtjevi u cjelosti ostvarili klijentovu potražnju, zaštitili njegov i naš interes, potrebno je da potpuno ovladamo problemom. Put ka spoznaji zahtjeva, razumijevanju tražnje, ocjene izvodljivosti i mišljenja optimizacije alternativnih rješenja vodi kroz metodologiju sljedećih univerzalnih pitanja:

Ko? – Šta? – Gdje? – Kada? – Kako ?

- ▶ **Ko** (traži usluge)?
 - ◆ Koji sektor aktivnosti (industrijski, poljoprivredni, komercijalni, itd.),
 - ◆ Status (industrijalac, trgovac, trgovac na veliko, trgovac na malo, itd.),
 - ◆ Pravni status preduzeća (filijala, dioničarsko društvo, privatnik, itd.),
 - ◆ Veličina preduzeća (veličina kapitala, broj zaposlenog osoblja, broj ukupnih filijala ili zastupnika, itd.),
 - ◆ Finansijska struktura preduzeća,
 - ◆ Platežna sposobnost preduzeća,
 - ◆ Istorijsko stvaranje preduzeća,
 - ◆ Način rada preduzeća,
 - ◆ Ustrojena šema, rukovodioci preduzeća,
 - ◆ Sugovornici preduzeća: trgovac, tehničko osoblje, finansijski stručnjak, itd.,
 - ◆ Klijent preduzeća (u slučaju izvoza) ili njegov dobavljač (u slučaju izvoza).
- ▶ **Šta?**
 - ◆ Vrsta robe,
 - ◆ Specifičnosti: opasna roba, kvarljiva, tekuća, robe za koje trebaju specijalne dozvole,
 - ◆ Vrijednost robe,

- ◆ Skladištenje i ambalaža,
- ◆ Veličina pošiljke (težina i zapremina).
- ▶ **Gdje?**
 - ◆ Mjesto utovara, dopreme, sagovornici,
 - ◆ Razlike između prodavca/kupca/nalogodavca,
 - ◆ Pristup odredišnom mjestu,
 - ◆ Carinski prelazi.
- ▶ **Kada?**
 - ◆ Datum i vrijeme davanja robe na raspolaganje,
 - ◆ Željeni/zahtijevani datum i vrijeme za dopremu,
 - ◆ Predviđeno vrijeme za ukrcavanje/iskrcavanje,
 - ◆ Frekvencija, dolazak na vrijeme.
- ▶ **Kako?**
 - ◆ Incoterms, geografska razdaljina robe za otpremu,
 - ◆ Alati za skladištenje na određenom mjestu,
 - ◆ Uslovi nametnuti vozilima,
 - ◆ Otprema dokumenata,
 - ◆ Potrebne vize za tranzit/ulazak u jednu zemlju,
 - ◆ Otprema za dokazanu naknadu, itd.,
 - ◆ Dobijene informacije (od strane koga?),
 - ◆ Dati informacije (kome?),
 - ◆ Prelazak kroz carinarnicu: određena prelazišna mjesta, name-
tnuti sugovornici, promet dokumenata, čekanje na carinarnici,
 - ◆ Obavezan prelaz preko (na primjer luka po dokumentnom
akreditivu).

Nakon prikupljenih odgovora idemo u naredni korak:

1.2. STUDIJE PROVODIVOSTI

Razmatranje se odnosi na sljedeće tačke

- ▶ **Kako postići sljedeće ciljeve:**
 - ◆ Zadovoljstvo klijenta (naše opredjeljenje),
 - ◆ Zadovoljstvo dobavljača (naše opredjeljenje),
 - ◆ Rentabilnost.

Traganje i analiza svih prisutnih sredstava, te selekcija adaptiranih potražnji

Taj izbor se tiče sljedećeg:

- Vrsta glavnog prevoznog sredstva,
- Grupisanje pošiljki, te poželjnog putnog smjera,
- Mogućnosti brze otpreme (kapacitet, frekvencija) – prilagođavanje putnom smjeru,
- Vrsta vozila i oprema,
- Operacije istovara/utovara,
- Dodatne operacije: ambalaža, osiguranje, posredničko skladištenje, administrativne vize,
- Operacije na carinarnici (koje, gdje),
- Operacije koje treba učiniti dopisnik,
- Obavezan posjed informacije i dokumenta,
- Informacije i dokumenti za dostavu za dobro i brzo odvijanje otpreme robe.

Formalizacija klijentove ponude

- Radi o globalnom ili detaljnom proračunu, koji se radi naspram navike klijenta i njegovog načina rada. Cilj je prvenstveno da se dobije potpis ugovora.

Faze su sljedeće:

- Priprema svih razloga za priložen predračun,
- Prinos kotacije ili predračuna,
- Potrebna priprema za moguće pregovaranje,
- Prihvaćanje: potpisivanje ugovora o prevozu.

Kruna svakog posla jednog menadžera je dobro zaključen Ugovor o realizaciji posla, a da pri tom je postignuta i adekvatna cijena usluge koja će biti nagrada za rad. No, da bi smo stigli do nagrade čeka nas uspješna realizacija posla, pa tako sigurno nam je potreban sljedeći korak ka dobro osmišljenoj realizaciji, plan aktivnosti pola realizacije zato je bitno da prevoznik ovlada sa sljedećim neophodnim koracima koji mu daju siguran hod do konačne realizacije ugovorene usluge.

Osnovni koraci u realizaciji usluge su:

- ▶ **Davanje upustava i naloga**
 - ◆ Kakva?
 - ◆ Kome?
 - ◆ Za kada?
 - ◆ S kojom preciznošću?
 - ◆ S kojim dokumentima?
- ▶ **Slijeđenje**
 - ◆ Koje operacije?
 - ◆ Kod koga?
 - ◆ Za kada?
 - ◆ Putem kojeg sredstva?
- ▶ **Nabaviti dokumente**
 - ◆ Koje?
 - ◆ Od koga?
 - ◆ Kada?
 - ◆ Na koji način?
 - ◆ Provjeriti pravovaljani rok.
- ▶ **Predati dokumente**
 - ◆ Koje? (zavisi od sugovornika)
 - ◆ Kome?
 - ◆ Kada?
 - ◆ Na koji način?
 - ◆ Provjeriti pravovaljani rok prije njihovih predavanja.
- ▶ **Dobiti informacije**
- ▶ **Dati informacije**
 - ◆ Koje? Npr. prvobitna uzbuna
 - ◆ Kome?
 - ◆ Za kada?
 - ◆ Na koji način?
- ▶ **Naplata**
- ▶ **Isplata računa dobavljačima.**
- ▶ **Praćenje isplaćivanja.**

Bitan korak nakon realizacije uspješnog posla je finansijska nagrada, naplata potraživanja.

2. MENADŽMENT I ORGANIZACIJA U DRUMSKOM SAOBRAĆAJU

2.1. Saobraćaj

Saobraćaj ima neizmjeran uticaj na društvo i ekonomiju u cjelini. Zato je neophodno ukazati na menadžment u drumskom prevozu kao složen proces upravljanja poslovima i sistemima radi efikasnijeg dostizanja ciljeva. Riječ je o složenom procesu koji se sastoji od skupno povezanih procesa:

- › Planiranje;
- › Organizovanje;
- › Kadrovsko vođenje;
- › Rukovođenje;
- › Kontrola.

2.1.1. Planiranje

Planiranje predstavlja početnu fazu procesa upravljanja. Ono daje okvir za sve ostale funkcije menadžmenta. U ovoj fazi se utvrđuju ciljevi preduzeća, njegova poslovna politika i strategija, s definisanjem zadataka i resursa za ostvarenje ciljeva. Ako privredno društvo u sferi saobraćaja želi uspješno poslovati u promjenljivim tržišnim uslovima, ono se mora ozbiljno pozabaviti planiranjem. Za efikasno planiranje neophodne su kvalitetne informacije. Poznato je da onaj ko raspolaže informacijama može uspješno upravljati privrednim društvom. Za efikasno planiranje može se koristiti model strateškog menadžmenta.

2.1.2. Organizovanje

Dok se planiranjem definiše šta se treba uraditi kako bi se ostvarili ciljevi preduzeća, organizovanje kao podproces menadžmenta ima zadatak definisati organizacijsku strukturu s optimalnom kombinacijom ljudi i resursa za realizaciju usvojenog plana, odnosno utvrđenih ciljeva. Organizovanje se odvija u svakom privrednom društvu, a u zavisnosti je o unutrašnjim elementima (vrste prevozne usluge, prevoznih sredstava, infrastrukture, tehnologije, kadrovske strukture, veličine lokacije) i spoljnim elementima (tržište, razvoj znanosti i tehnike, institucionalni uslovi, integracijski procesi). Organizovanje se obavlja u skladu sa principima i metodama organizacije i menadžmenta. Organizacijska struktura se treba projektovati na efikasan način, kako bi se ostvarili ciljevi privrednog društva.

2.1.3. Kadrovska vođenje

Kada se definišu zadaci za realizaciju ciljeva, neophodno je osigurati i kadar sa odgovarajućom kvalifikacijskom strukturom. To podrazumijeva sljedeće aktivnosti:

- ▶ Izradu plana kadra u skladu sa kadrovskom politikom, odnosno strategijom dugoročnog razvoja;
- ▶ Osiguranje kadra prema usvojenoj dinamici plana kadra;
- ▶ Obrazovanje i razvoj kadra;
- ▶ Vrednovanje rada;
- ▶ Osiguranje odgovarajućih radnih i životnih uslova i drugo.

Imajući u vidu kako je kadar najznačajniji resurs svakog privrednog društva, u razvijenim zemljama izuzetna pažnja se posvećuje novom kadru i njegovom efikasnom uključivanju u glavne tokove organizacije. U tom smislu zaposleni se uključuju u odgovarajuće programe prilagođavanja, koji stvaraju dobre uslove za dugoročnu produktivnu vezu između radnika i privrednih društava. Kada se radnik preko programa prilagođavanja informiše o privrednom društvu, počinje program za njegovo radno mjesto. Sveobuhvatan program prilagođavanja radnika daje dobre efekte kada se tome doda dugoročni program obrazovanja i osiguranja radnih, opštih i životnih uslova.

2.1.4. Rukovođenje

Zadatak menadžera nije samo donošenje odluka, već i uvjeravanje i motivisanje saradnika za njihovo provođenje. Ovaj potproces menadžmenta naziva se rukovođenje. Prema tome, rukovođenje predstavlja sposobnost motivisanja i prikazivanja vizija saradnicima, kako bi postigli određeni cilj. Dobre vođe, menadžeri, moraju imati odgovarajuće sposobnosti i dobro poznavati svoje saradnike. Moraju poznavati okruženje u kojem posluje njihovo preduzeće i biti fleksibilni, odnosno u hodu se prilagođavati promjenama okruženja. Za uspješno vođenje menadžeri bi trebali koristiti odgovarajući stil vođenja (rukovođenja). Imajući u vidu kako je čovjek ključni subjekt zbivanja u poslovanju privrednog društva, dakle, motivacija predstavlja značajnu subjektivnu podršku menadžmenta. Zato je današnji menadžer suočen s problemom kako motivisati radnika, odnosno kako usmjeriti njegovu energiju na posao koji treba obaviti.

Kako bi taj zadatak efikasno obavio, rukovodilac mora voditi računa o bezbjednosti radnika, o njihovom finansijskom statusu, o uvažavanju i o njihovom ličnom zadovoljstvu i shvatiti kako se potrebe ljudi mijenjaju u zavisnosti o vremenu i situacijama. Drugim riječima, menadžer saglasno uslovima treba iznaći adekvatan pristup svakom pojedincu, odnosno grupi, kako bi ih adekvatno motivisao.

Za efikasnu organizaciju potrebna je odgovarajuća komunikacija. Tri se uslova trebaju ispuniti kako bi ljudi uvažavali rukovodioca. Prvo, trebaju znati što rade, zatim imati povjerenja u rukovodioca i učestovati u onome što se događa. Sve se to osigurava sistemom komunikacija. Pored navedenog, menadžeri su donosioci odluka, koje se ne odnose samo na njihov rad, već i na aktivnost drugih osoba i često na cjelokupnu organizaciju. Prema tome, odlučivanje je značajna komponenta menadžmenta.

2.1.5. Kontrola

Kontrola je završna faza menadžmenta koja je u interakciji s ostalim fazama, a posebno sa planiranjem. Ona podrazumijeva održavanje poslovnih zbivanja u skladu sa utvrđenim ciljevima. To znači da se u kontroli utvrđuju pokazatelji za praćenje, sprovodi se sistemsko praćenje,

poređenje i reaguje na konstatirana odstupanja, radi dovođenja u sklad s utvrđenim ciljevima. Kontrola u privrednom društvu obuhvata kontrolu kvalitete prevozne usluge, kontrolu bezbjednosti saobraćaja i drugo.

2.2. Obrazovanje menadžera

Kompleksnije poslovanje u privrednom društvu postavlja sve veće zahtjeve pred menadžera. Od menadžera se traži sljedeće:

- ▶ Biti u stanju promatrati privredno društvo kao poslovni sistem s unutrašnjim specifičnostima i u specifičnostima s okruženjem;
- ▶ U svim situacijama nalaziti prave načine za donošenje optimalnih odluka i rješenja;
- ▶ Spoznavati kako autoritet ne počiva na hijerarhijskom nivou, već na ličnim kvalitetama zasnovanim na stručnosti i sposobnosti;
- ▶ Svoje lične ciljeve podređivati ciljevima, odnosno interesima privrednog društva i drugo.

Zbog toga je u razvijenim zemljama izmijenjen sistem rukovođenja u privredi. Napušten je klasičan način rukovođenja i uvode se savremene metode i tehnike rukovođenja. Formiraju se škole za obrazovanje menadžera u skladu sa savremenim zahtjevima, pri čemu se troše ogromna sredstva kako bi se dobili maksimalni efekti.

Osnovni preduslov savremenog obrazovanja je inovativno učenje, koje treba zamijeniti klasično. Prema adaptivnom učenju reaguje se kada se nešto dogodi, a inovativno učenje podrazumijeva kako rukovodilac treba unaprijed biti pripremljen za moguće događaje. To podrazumijeva istraživanje mogućih događaja i predviđanja adekvatnih mjera i akcija.

Postoji više oblika obrazovanja menadžera, koji se mogu svrstati u šest osnovnih grupa sa vlastitim ciljevima:

- ▶ Informativni menadžment programi (Informative Management Programs – IMP); Cilj: informacija, promocija.
- ▶ Osnovni menadžment programi (Basic Management Programs – BMP); Cilj: detaljna informacija, vještina u jednoj oblasti.
- ▶ Menadžment obuka uz rad (On the Job Training – OJT); Cilj: specifična znanja i vještine u jednoj oblasti.

- ▶ Programi za razvoj menadžera (Executive Development Programs – EDP); Cilj: znanja i vještine za niže i srednje menadžere.
- ▶ Postdiplomske poslovne studije (Masters of Business Administration – MBA); Cilj: globalna i specifična znanja za srednje i više menadžere.
- ▶ Obuka najviših menadžera (Leaders Development Program – LDP); Cilj: znanja i vještine za najviše menadžere.

Savremeno obrazovanje, pored školovanja, podrazumijeva i odgovarajuće druge oblike. Neki od njih su:

- ▶ Razvoj na radnom mjestu;
- ▶ Plan zamjenika;
- ▶ Kratkotrajni seminari;
- ▶ Plan rotiranja radnih mjesta;
- ▶ Kolektivno rukovođenje;
- ▶ Obuka i odlučivanje;
- ▶ Poslovne igre;
- ▶ Igranje uloga;
- ▶ Vježbanje osjetljivosti i drugo.

Na radnom mjestu menadžeri se dodatno školuju i usavršavaju. Međutim, kako bi napredovanje bilo efikasno, neophodno je postojanje odgovarajućih programa kojih će se pridržavati i sami kandidati i menadžeri višeg nivoa. Svakom menadžeru dodjeljuje se zamjenik koji pored obavljanja zadataka na svom radnom mjestu, ima obavezu znati koje su dužnosti njegovog nadređenog. Ovaj način omogućava učenje o situaciji u kojoj će kandidat raditi. Međutim, napredovanje je nekad uslovljeno i slobodnim radnim mjestom, što podrazumijeva dugo čekanje. Pored toga, menadžeri ljubomorno čuvaju svoj položaj i ne žele zamjenike informisati o poslovnim zadacima, odnosno na njih prenositi svoje znanje.

Na kratkotrajnim seminarima menadžeri se uključuju u intenzivan školski program na određene teme. Ovi seminari imaju za cilj da kandidati dobiju odgovarajuća znanja prema utvrđenom programu.

Rotacija radnih mjesta omogućava da se menadžeri ponašaju u skladu sa principima rukovođenja, ne opredjeljujući se prvenstveno prema tehničkim aspektima pojedinih funkcionalnih područja. Time se, takođe, omogućava da se menadžeri opredijele za područje kojim su željeli rukovoditi.

Teoretska osnova kolektivnog rukovođenja sastoji se u tome da mladi menadžeri, koji ne posjeduju dovoljno iskustva, radeći na problemima rukovođenja steknu određeno obrazovanje. Ovaj način je dosta atraktivan za mlade menadžere, jer im omogućava rad na rješavanju značajnih problema.

Kod obuke u odlučivanju menadžeri prolaze kroz poznate faze kao, na primjer, utvrđivanje problema, postavljanje hipoteza, prikupljanje podataka, istraživanje alternativa, izbor i primjena odabrane alternative i praćenje rezultata. U novo vrijeme u obuci o odlučivanju koriste se i pristupi kao što su logičko razmišljanje, matematički modeli, savremena informacijsko-komunikacijska tehnologija i drugo.

„Poslovne igre“ predstavljaju simuliranje situacija u kojima se trebaju donijeti odluke. Grupe „igrača“ čine menadžeri, a cilj „igre“ je proučavanje situacija sa različitim događajima. Obuka igranjem uloga sastoji se u sljedećem: na sastanku gdje su menadžeri istog hijerarhijskog nivoa biraju njih nekoliko koji će odigrati neku situaciju koja se često javlja ili koja izaziva određene probleme. Svi ostali prave bilješke o uspješnosti igre, uz ocjenjivanje kandidata. Vježbanje osjetljivosti polazi od toga da obrazovanje menadžera treba biti u skladu sa osjetljivošću saradnika s kojima će raditi.

Uspjeh menadžera, pored znanja i kvalifikacija, zavisi i o njegovim osjećajima, stavovima i potrebama, s jedne strane, i osjećajima, stavovima i potrebama svojih saradnika i menadžera, s druge strane.

Prethodni sistemi obrazovanja menadžera imaju za cilj: kandidati-ma pružiti određeni nivo znanja i razviti im određena lična svojstva neophodna za rukovođenje velikim privrednim društvima.

To znači da su paralelno s primjenom metoda obuke, odnosno obrazovanja, razvijene metode koje kod slušatelja razvijaju praktične navike, a to su:

- ▶ Metoda analize konkretne poslovne situacije;
- ▶ Metoda racionalnog korištenja prispjelih informacija.

Pored ovih, postoje i druge metode poznate pod nazivom „laboratorijska obuka“, čije je težište stavljeno na razvijanje kvaliteta kao što su:

- Uspješnost rukovođenja;
- Sposobnost uvjeravanja potčinjenih i obrazlaganja svojih stavova i prijedloga;
- Sposobnost prilagođavanja sredini.

Ove metode se ne koriste u svim školama za obrazovanje menadžera, već je njihovo korištenje u zavisnosti o konkretnim situacijama. Jedna od metoda koje se najviše koriste jeste metoda analiza konkretnih poslovnih situacija, čija je svrha naučiti menadžere:

- Kako analizirati dobivenu informaciju;
- Kako uočavati probleme iznesene u informacijama;
- Kako te probleme sintetizirati i rangirati;
- Kako izabrati mjere za rješavanje tih problema.

U obrazovanju menadžera, pored navedenih, koriste se i druge metode i tehnike, među koje spadaju:

- Kreativne tehnike za dobivanje ideja;
- metoda QUEST (metoda brzog pretraživanja okoline).

Danas se puno pažnje poklanja kreativnim tehnikama za dobivanje ideja. Ove tehnike se mogu globalno podijeliti u logično sistemske i intuitivno kreativne tehnike.

U današnjim uslovima poslovanja pred menadžere se postavlja kao centralno pitanje upravljanje razvojem privrednog društva u veoma promjenljivim uslovima okruženja. Budući da u poslovanju privrednog društva ima strateških odluka koje se moraju donositi bez obzira na rizik, iskazana je potreba za razvojem novih metoda. U tom smislu razrađena je i nova metoda nazvana QUEST, koja daje sistemsku prvu aproksimaciju trendova i događaja vezanih za okolinu. Drugim riječima, ona omogućava da se na osnovu brzog istraživanja budućnosti donose operativne odluke.

2.3. Uloga menadžera u unapređenju timskog rada

Drumski operater – kompanija, zahtijeva dobro uhodan i organizovan, treniran i efikasan timski rad. Menadžer postiže ciljeve preko svojih saradnika i zbog toga rad svakog menadžera zavisi od efikasnosti njegovog radnog tima. Ako rezultati tima nisu zadovoljavajući, smatra se da ni menadžer nije zadovoljio. To znači da je učinak tima u cjelini, kao i pojedinca, pokazatelj sposobnosti menadžera. Zato je osnovni zadatak menadžera izgraditi i motivisati tim.

Najznačajniji elementi za unapređenje timskog rada:

- ▶ Mora postojati minimum sukoba, ljubomore i ličnog isticanja;
- ▶ Neophodno je da menadžer permanentno analizira rad tima i iznalazi rješenja za njegovo poboljšanje;
- ▶ Menadžer mora biti sposoban upravljati različitim ličnostima, odnosno koristiti različite stilove vođenja u u zavisnosti o konkretnim situacijama i ličnostima;
- ▶ Treba poštivati individualnost pojedinih članova, a posebno kada su oni kreatori, a najbolje rade autonomno;
- ▶ Treba omogućiti svakom članu tima da radi na poslovima gdje će pružiti najbolje rezultate;
- ▶ Pri definisanju zajedničkog cilja svaki član tima mora vidjeti kako se njegov zadatak uklapa u zajednički cilj;
- ▶ Menadžer treba saradnicima davati važne i izazovne zadatke, koji će omogućiti povećanje odgovornosti, a time i produktivnosti;
- ▶ Kod donošenja značajnih odluka potrebno je da svi članovi sudjeluju u procesu odlučivanja;
- ▶ Među članovima tima mora postojati kompletno i otvoreno komuniciranje i informisanje (obaviješteni radnici imaju osjećaj identifikacije s timom, organizacijom i sl.);
- ▶ Greške treba kritikovati diskretno (u privatnom razgovoru), a nikad pred drugim članovima tima. Nasuprot tome, pohvale treba iznositi javno;
- ▶ Pojedincu koji je izgubio samopouzdanje u svoje sposobnosti treba pomoći uključivanjem u nove poslove.

Uspjeh na bilo kom radnom mjestu umnogome zavisi o zadovoljstvu na poslu. Menadžerski tim mora imati u vidu osnovne čimbenike koji utiče na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenog.

Faktori koji utiču na zadovoljstvo zaposlenog, a koje mora poznavati menadžerski tim, su sljedeće:

- Adekvatno priznanje za uloženi trud;
- Mogućnost kontakta s ljudima;
- Plata;
- Šanse za razvoj;
- Uslovi rada i radne okoline;
- Odgovornost za obavljene i neobavljene poslove;
- Rukovođenje (stil i način rukovođenja);
- Vrsta posla koji obavlja radnik;
- Poštovanje razlika u pojedinim poslovima koje obavljaju pojedinci;
- Kontrola.

Da bi menadžer unaprijedio rad tima treba voditi računa o prethodnim elementima. Budući da je zadatak menadžera postizanje planiranih rezultata kompanije, on mora imati odgovarajući autoritet, odnosno uživati poštovanje svojih saradnika. U tom smislu, interesantno je navesti sljedeću izreku: „Daleko je lakše raditi za strogo, praktičnog i autokratskog menadžera koji zna što želi i zna što radi, nego za ljubaznog, osjećajnog, humanog menadžera koji je zbunjen i nema jasne ciljeve“.

S ciljem poboljšanja rada tima na osnovu određenih istraživanja i iskustava iskristalizirani su određeni zadaci, odnosno karakteristike menadžera, koje se često nazivaju i smjericama. Prema tome, menadžerski tim može očekivati bolje rezultate ukoliko primjenjuje sljedeće:

- Sluša savjete saradnika prije donošenja odluke;
- Redovno informiše članove tima;
- Spreman je saslušati probleme saradnika i pomoći im u rješavanju istih;
- Određuje poslove saradnicima prema njihovim kvalifikacijama i sposobnostima;

- ▶ Stimuliše međusobno poštivanje i razumijevanje među članovima tima;
- ▶ Postavlja ciljeve koje tim može ostvariti;
- ▶ Koordiniše radom tima i zastupa njihove interese;
- ▶ Uključuje članove radnog tima u rješavanje ključnih problema i drugo.

2.4. Strateški menadžment kompanije

Strateški menadžment (upravljanje) u najširem smislu može se definisati kao svjesno usmjeravanje poslovnog sistema u skladu sa njegovim relevantnim okruženjem. To znači da je osnovni smisao strateškog menadžmenta osiguranje uspješnog funkcioniranja svakog, pa i saobraćajnog preduzeća, u promjenljivim uslovima poslovanja. Naime, dinamičnost promjena u okruženju prouzrokuje potrebu za adekvatnim prilagođavanjem privrednog društva, što implicitno ukazuje da je dugoročno sagledavanje promjena veoma neophodno. Zato se potreba za strateškim menadžmentom postavlja kao imperativ, imajući u vidu potrebu da se saobraćajna privredna društva uspješno prilagođavaju promjenama u složenom dinamičkom okruženju, odnosno da se saobraćajni sistem u cjelini efikasno inkorporira u evropski i svjetski saobraćajni sistem. S druge strane, izbor strategije razvoja predstavlja jedno od najznačajnijih i najsloženijih pitanja u poslovanju svakog privrednog društva, pa i saobraćajnog.

Za projektovanje strategije razvoja potrebno je ne samo dobro poznavanje relevantnog okruženja, već poznavanje realnih mogućnosti konkretnog privrednog društva.

2.5. SVRHA ORGANIZACIJE TRANSPORTNIH PRIVREDNIH DRUŠTAVA

Privredno društvo postoji radi obavljanja privredne ili društvene djelatnosti. To znači da sva privredna društva u saobraćaju imaju svrhu zadovoljiti potrebe privrede i društva u prevozu putnika i robe ili prenosu informacija. Ova svrha nema vremensko ograničenje. Kako bi se svrha ostvarila treba realizirati određene ciljeve.

Ciljevi su stanja ili situacije u koje želi doći određeno privredno društvo na osnovu preduzetnih planskih akcija. Njima se precizira svrha privrednog društva, odnosno preciznije se definiše njegova djelatnost. Oni direktno ili indirektno utiču na poslovanje privrednog društva. Neadekvatno postavljeni ciljevi privrednog društva mogu imati dalekosežne negativne posljedice. Nije poželjno često mijenjanje i modificiranje poslovnih ciljeva privrednog društva, osim u slučajevima kada se mijenjaju osnovne pretpostavke na osnovu kojih su i doneseni. Definisanje ciljeva predstavlja ključni zadatak privrednog društva, a istovremeno i jedan od najznačajnijih zadataka njegovih menadžera.

U privrednim društvima kao poslovni ciljevi uglavnom se navode:

- Maksimiziranje profita;
- Vodstvo u tržišnom učestvovanju;
- Vodstvo u kvaliteti usluga;
- Rast;
- Razvoj.

Profit, kao razlika ukupnog prihoda i ukupnih troškova u određenom vremenskom roku, predstavlja kompleksni ekonomski pokazatelj rezultata poslovanja privrednog društva u tržišnoj privredi.

Za učestvovanje na tržištu, prije bi se moglo reći da su rast i razvoj načini kako da se ostvari profit kao glavni cilj, nego da su posebni ciljevi. Učestvovanje na prevoznom tržištu je značajan čimbenik poslovanja za sva saobraćajna privredna društva, a istovremeno i osnovna pretpostavka za njihov rast i razvoj.

Rast je povećanje u veličini ili broju, na primjer: profita, prihoda, aktiva, kapaciteta, broja zaposlenih i slično. Razvoj ima za posljedicu povećanje kompetentnosti privrednog društva u obavljanju svoje poslovne aktivnosti, što je pretpostavka da se ostvari strateška pozicija s trajnijom konkurentskom prednošću. Razvoj se ostvaruje usavršavanjem tržišne orijentacije, uslužnog programa, tehnologije, finansijske, kadrovske i organizacijske strukture preduzeća. Zapravo, kao glavni ciljevi preduzeća navode se sljedeće:

- Opstanak na tržištu;
- Pružanje kvalitetnih i konkurentnih usluga;

- ▶ Razvoj preduzeća;
- ▶ Efikasnost preduzeća;
- ▶ Solventnost preduzeća;
- ▶ Profitabilnost.

Opstanak – minimalni zahtjev za privredno društvo jeste opstanak. To važi za privredna društva kao cjelinu, ali i za njegove dijelove i radnike.

Pružanje kvalitetnih i konkurentnih usluga – vezano je za profitne i neprofitne organizacije. Kod profitnih organizacija, kao što su saobraćajna privredna društva, koja posluju na principima tržišnog poslovanja pružanja usluga u prevozu putnika ili robe, odnosno prenosu informacija, jedan od glavnih ciljeva je pružiti kvalitetnu uslugu. Za neprofitne organizacije, koje ne moraju brinuti o profitabilnosti, jer je razlog njihovog postojanja socijalne prirode, pružanje usluga je glavni cilj.

Razvoj preduzeća – težnja svakog privredno društva je postati veći. Međutim, razvoj sam po sebi ne predstavlja jasno definisan cilj, ako u samom privrednom društvu nije precizno definisano. Stvaran razvoj omogućava povećanje profita, koji ima jak psihološki efekt, jer zaposlenima daje dodatni elan i doprinosi opštem razvoju privrednog društva.

Efikasnost preduzeća – nijedno privredno društvo, niti bilo koji njegov dio, nisu efikasni 100% i uvijek ima prostora za unapređenje. Dobro postavljen cilj zahtijeva kombinovanje želje za efikasnošću i želje da se stvari ispravno rade. Nepotrebna je efikasnost za rezultate koje niko ne želi. S tim u vezi Peter Drucker kaže: „Ljudi koji provode značajno vrijeme i ulažu napor radeći efikasnije ono što ne treba raditi uopšte, skraćuju svoj život“.

Solventnost preduzeća – svako privredno društvo u drumskom prevozu mora strogo voditi računa o izmirivanju svojih obaveza. Privredno društvo koje redovito izmiruje sve svoje obaveze predstavlja solventno društvo i obratno. Solventnost se u tržišnim ekonomijama više cijeni od ostvarivanja samog profita. Solventnost daje sliku i reputaciju privrednog društva prema okolini, što je važan čimbenik u dobivanju novih klijenata, odnosno novih poslova.

Profitabilnost predstavlja odnos između uloženog i ostvarenog. Odraž je uspješnog korištenja osnovnih sredstava u poslovanju: novac, ljudi i dr. Profit jeste osnovni cilj koji se može kvantificirati i upoređivati s ostvarenim poslovnim rezultatima.

Kao osnovne karakteristike ciljeva, pored toga što ne smiju biti suviše uopšteni, navodi se kako bi trebali:

- ▶ Održavati svrhu postojanja privrednog društva;
- ▶ Stimulisati, a ne ograničavati alternativna rješenja njihovog ostvarivanja;
- ▶ Motivisati izvršenje akcija za njihovo ostvarivanje.

Vrlo je značajno da ciljevi budu kvantificirani kako bi se osigurala njihova mjerljivost.

2.6. Autoritet i delegiranje autoriteta

Autoritet se može definisati kao pravo na upravljanje i posjedovanje moći, što osigurava poslušnost potčinjenih. Takođe, usko je povezan s odgovornošću, što znači da veći autoritet povlači i veću odgovornost i obratno. Autoritet dakle, predstavlja prava, a odgovornost obavezu. Stupanj odgovornosti mora se precizno definisati. Za odgovornost su vezane sankcije.

Razlikuju se dvije vrste autoriteta:

- ▶ Autoritet pozicije – mjesta u hijerarhijskoj strukturi organizacije privrednih društava;
- ▶ Lični autoritet, koji zavisi od konkretne osobe.

Zbog složenosti poslovanja, glavni menadžer (direktor) mora dijeliti autoritet s ostalim menadžerima kako bi se osiguralo njegovo efikasno poslovanje. S druge strane, delegiranje autoriteta osigurava više vremena menadžerima na višem nivou posvećivanju najznačajnijim problemima preduzeća. U tom smislu menadžer delegira (daje) ili prenosi na druge izvjesne dužnosti u obliku posla i autoriteta. Delegiranjem se osigurava tko će biti odgovoran za operativne i menadžerske aktivnosti u ostvarenju ciljeva privrednog društva.

Sam proces delegiranja sastoji se iz sljedećih faza:

- ▶ Dodjela posla zaposlenima (saradnicima);
- ▶ Davanje ovlaštenja za korištenje resursa;
- ▶ Stvaranje obaveza (odgovornosti) za rad.

Samom podjelom rada i opisom radnog mjesta praktično je izvršena podjela posla, izuzev novih poslova, budući da svaki radnik treba obaviti neki posao koji je dio ukupnog posla, odnosno djelatnosti privrednog društva. Prilikom dodjele posla menadžeri moraju imati u vidu da svaki radnik mora znati što se od njega očekuje, da nema preklapanja i praznina u dužnostima.

Davanje autoriteta predstavlja drugu fazu u delegiranju. Pri tome se pod autoritetom podrazumijeva pravo odlučivanja o alociranju korištenja resursa. Kako bi se posao završio, mora biti delegiran autoritet, odnosno menadžer mora imati određenu vlast. Na primjer, ako se radi o proizvodnji prevozne usluge, menadžer mora imati ovlaštenja za planiranje prevoza putnika i robe, odnosno prenosa informacija, angažiranja ljudi i sredstava, pribavljanja materijala i obavljanja menadžerskih zadataka. Odgovornost je treći korak ili faza delegiranja. Naime, kada se posao i autoritet daju podređenom, onaj tko ih delegira stvara obavezu kod podređenog da izvrši određeni zadatak. Ta obaveza se naziva odgovornošću. Kod delegiranja mogu se javiti brojni problemi, koji se uglavnom odnose na nadređenog ili podređenog.

S aspekta nadređenog (menadžera), najčešći problemi kod delegiranja su:

- ▶ Smatranje kako je bolje da sam obavi posao;
- ▶ Ne imati povjerenja kako će drugi dobro obaviti posao;
- ▶ Smatranje kako će izgubiti važnost ako prepusti da netko drugi uradi posao.

Menadžeri sa ovakvom filozofijom uvijek su prezaposleni. Naprotiv, delegiranje omogućava menadžeru da se ne bavi detaljima, već da radi koordinaciju sa nadređenim i ostalim menadžerima. Sa druge strane, delegiranjem se daje prilika saradnicima da radeći uče i razvijaju se u menadžere.

S aspekta saradnika (podređenih) u delegiranju obično se javljaju sljedeći problemi:

- Strah od odgovornosti;
- Strah kako će uspjeh za obavljen posao biti pripisan šefu, a ne njemu kao podređenom;
- Nije siguran što treba uraditi, jer mu niko ništa ne govori.

Efikasno delegiranje obuhvata nekoliko koncepata:

- Nivo delegiranja (koliko posla i autoriteta treba delegirati) zavisi od raspoloživosti informacija, resursa i stručnosti kod podređenog – to znači da posao i autoritet treba biti delegiran najnižim organizacijskim nivoom srazmjerno njihovoj sposobnosti za obavljanje istog;
- Paritet autoriteta i odgovornosti podrazumijeva da je menadžer samo onoliko odgovoran koliko ima autoriteta (ovlaštenja), ni više niti manje; prema tome, menadžer ne može biti odgovoran ako nema odgovarajući autoritet da koristi resurse;
- Definisanje autoriteta i komunikacija za efikasno delegiranje – neophodno je jasno i precizno definisanje autoriteta i odgovornosti za sve odluke i posao po mogućnosti u pismenoj formi i da svi u privrednom društvu budu obaviješteni o tome;
- Menadžment prema izuzetku – prema ovom konceptu menadžer se uključuje u rješavanje problema samo onda, ako ga potčinjeni kome je delegiran autoritet ne može riješiti; sve ostale probleme rješavaju potčinjeni što omogućava menadžeru da svoju pažnju usmjeri na dugoročno planiranje, poslovanje preduzeća, razvoj saradnika;
- Apsolutni autoritet – iako nadređeni dijeli autoritet i odgovornost za posao podređenima, on je odgovoran za njihov rad i može delegirati autoritet povući kad god bude smatrao da to treba uraditi.

Da bi se problemi delegiranja eliminisali ili sveli na minimum, neophodno je u preduzeću preduzeti sljedeće aktivnosti:

- Shvatiti potrebu delegiranja autoriteta, jer nijedno preduzeće ne može efikasno poslovati i razvijati se bez delegiranja;

- ▶ Osloboditi menadžere straha da im delegiranje oduzima važnost; poznato je da mnogi menadžeri ne koriste godišnji odmor, jer misle da privredno društvo ne može raditi bez njih;
- ▶ Uspostaviti pozitivnu klimu za saradnike (podređene) da prihvate delegiranje koristeći konstruktivnu kritiku ako nešto nije u redu;
- ▶ Saradnicima dati jasne instrukcije i precizno određen autoritet, jer bez jasnih smjernica ljudi neće znati šta treba raditi i neće uspješno obaviti posao.

2.7. Značaj motivisanja zaposlenih

Danas se često koristi riječ resurs koja, pored ostalog, obuhvata i kadar, odnosno ljudske resurse, koji su „krvotok“ svake organizacije. Kadar je ne samo najvažniji, nego i najraznovrsniji i veoma dinamičan resurs, kojim privredno društvo raspolaže. Zbog toga se upravljanju ljudskim resursima u razvijenim zemljama odavno poklanja velika pažnja. Značajan segment u upravljanju ljudskim resursima je motivacija. Koristeći se terminima menadžmenta, „motivacija je ono čime osiguravamo da se ljudi ponašaju na poželjan način kojim se postižu ciljevi organizacije, istovremeno zadovoljavajući vlastite potrebe“, odnosno „motivacija zaposlenog je proces iniciranja, usmjeravanja i održavanja aktivnosti usmjerenih na ostvarivanje određenog cilja“. Prema tome, motivacija treba osigurati da se ljudi ponašaju na način koji će osigurati realizaciju ciljeva organizacije i istovremeno njihovih potreba.

Imajući u vidu da se ciljevi zaposlenih ne poklapaju sa ciljevima privrednih društava, neophodno je da se aktivnosti pojedinaca usmjeravaju na ostvarivanje ciljeva. Nagrade kao sredstvo motivacije moraju istovremeno biti usklađene s ciljevima privrednog društva i potrebama pojedinaca. To znači da se potrebe pojedinaca ostvaruju samo u okviru ciljeva preduzeća. Drugim riječima, motivacija je efikasna kada ljudi udružuju svoj potencijal s ciljevima privrednog društva i pri tome ostvaruju svoje lične i profesionalne ciljeve.

Faktori koji utiču na motivisanje i koji determinišu zadovoljstvo zaposlenog na radnom mjestu su sljedeći:

- ▶ Uspjeh u radu;

- › Priznanje;
- › Sadržaj posla;
- › Odgovornost;
- › Napredovanje;
- › Kreativnost;
- › Plata (zarada);
- › Odnosi prema pretpostavljenima;
- › Odnosi prema jednako rangiranima;
- › Odnosi prema niže rangiranima;
- › Status;
- › Rukovođenje;
- › Poslovna i kadrovska politika;
- › Uslovi rada;
- › Bezbjednost na radnom mjestu;
- › Odnosi posao – privatni život.

Pored navedenih faktora, postoje i drugi motivacijski faktori, od kojih detaljniju analizu zaslužuju sljedeći:

- › Definisane ciljeve;
- › Rad u radnim grupama;
- › Stilovi vođenja poslova;
- › Poticanje kreativnosti (stvaranje preduzetničke klime);
- › Kadrovska politika.

Potrebno je istaći kako su, na primjer, brojna istraživanja pokazala da je rad u radnoj grupi veoma važan za motivaciju. Normalno da grupa može biti sastavljena od dva ili tri člana, a može biti i cijela služba u preduzeću. Atmosfera u radnoj grupi znatno utiče i na pojedine članove i na grupu u cjelini. Znači, ona je pozitivna, ako su odnosi u grupi prijateljski, entuzijastički, uz međusobno pomaganje, srdačni, zadovoljavajući, interesantni, produktivni, kooperativni ili negativna ako je atmosfera neprijateljska, hladna, neproduktivna, neprijatna i dosadna. Ostali faktori (definisane ciljeve, kadrovska politika, stil vođenja poslova i stvaranje preduzetničke klime) takođe su veoma dokazivi faktori, koje menadžment privrednog društva mora imati u vidu u primjeni motivacijskih faktora.

2.8. Poslovne komunikacije

Poslovna komunikacija je aktivnost koja je značajna za sve funkcije menadžmenta, tj. za planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, vođenje i kontrolu. Komunikacija se može definisati kao proces u kome se informacija i razumijevanje prenose od jedne osobe drugoj, odnosno komuniciranje je proces svrsishodnog i razumljivog prenosa ideja, misli i osjećanja. Takođe, komuniciranje se može definisati kao proces informisanja ljudi o ciljevima privrednog društva, dobivanje povratnih informacija i prilagođavanje.

To znači da je komunikacija sredstvo kojim informišemo, uvjeravamo, motivisamo i vodimo pojedince prema zajedničkom cilju.

Veći dio svog aktivnog vremena zaposlenici, a posebno menadžeri, provode u komuniciranju. Zbog toga je komunikacija izuzetno značajna za motivisanje zaposlenih, a s druge strane ona menadžerima osigurava relevantne informacije za donošenje optimalnih odluka i njihovu realizaciju. Prema tome, efikasna komunikacija je vitalni dio kvalitetnog menadžmenta. Bez nje je dobar menadžment praktično nemoguć.

Komuniciranje sačinjava:

- ▶ Formalna komunikacijska mreža;
- ▶ Modeli komuniciranja;
- ▶ Interakcije sa saradnicima.

Organizacijskom šemom privrednog društva definisane su i formalne komunikacijske veze između menadžera, kao i njih sa saradnicima. Savremeno poslovanje privrednog društva zahtijeva i korištenje neformalnih komunikacionih veza.

Sredstva za komunikaciju s aspekta potreba menadžera su vrlo razvijena. Tu spadaju interna televizija, bežična telefonija, radiofonija, tzv. „pager“, sistem mreža terminala i drugo.

Imajući u vidu veliki broj informacija i potreba za komuniciranjem, neophodna je odgovarajuća selekcija s ciljem postizanja višeg kvaliteta informisanosti menadžera u istim organizacijsko-tehničkim uslovima.

U organizaciji razlikujemo sljedeće vrste komunikacije:

- ▶ Komunikacija nadolje;

- Komunikacija nagore;
- Horizontalna komunikacija;
- Neformalna komunikacija.

Komunikacija nadalje podrazumijeva tok informacije od vrha organizacijske piramide (vrhovnog menadžera) po hijerarhiji do radnika. Komunikacija od vrha prema dnu obično se dijeli u sljedeće kategorije:

- Direktive i smjernice šta treba raditi, kako treba raditi i kada;
- Informacije čija je svrha da poboljšaju razumijevanje zadataka pojedinaca ili organizacijskih dijelova, u odnosu na ostale zadatke privrednog društva;
- Informacije o politici privrednog društva, procedurama, običajima i pravilima;
- Povratna informacija podređenima o njihovom radu;
- Informacija o ciljevima privrednog društva kojom se podiže svijest podređenih o ciljevima privrednog društva i pojačava njihova privrženost prema ciljevima i karakteru privrednog društva.

Da bi komunikacija nadalje bila efikasna neophodno je da osoba kojoj se informacija upućuje razumije poruku, da vjeruje da je ona u interesu ciljeva privrednog društva, ali i u njenom interesu, te da može ispuniti aktivnosti sadržane u poruci.

Chester Barnard, poznati menadžer „Bell telephone“, utvrdio je sljedeće principe komunikacije:

- Potrebno je da svi bez izuzetka znaju kanale za komunikaciju;
- Svako mora podnositi izvještaj nekome (komunikacija nagore) i svako mora biti nadređen nekome (komunikacija nadalje);
- Linije komunikacije moraju biti što kraće i što direktnije;
- Obično treba koristiti uspostavljeni kanal za komunikacije;
- Pojedinci koji se nalaze na položajima preko kojih prolazi komunikacija moraju biti kompetentni;
- Linije komunikacija ne treba prekidati;
- Treba potvrditi autentičnost svakog čina komunikacije.

Komunikacija nagore predstavlja povratnu spregu značajnu u komuniciranju u kojoj zaposleni šalju povratne informacije kao što su:

- ▶ Informacije o pojedincima, njihovom radu i problemima;
- ▶ Informacije o ostalim članovima grupe i njihovim problemima;
- ▶ Procjene i projekcije šta i kako treba raditi.

Horizontalna komunikacija predstavlja međusobnu komunikaciju srednjeg menadžmenta, odnosno operativnog menadžmenta. Naime, ranije smo istakli kako je zadatak srednjeg menadžmenta da konkretizira ciljeve preduzeća definisane na nivou vrhunskog menadžmenta. U tom smislu neophodna je komunikacija menadžera pružanja prevozne usluge s menadžerima ostalih funkcija, kao npr. nabavke, finansije itd. Isto važi i za operativni menadžment, čiji je zadatak realizacija utvrđenih ciljeva privrednog društva.

Pored formalnih komunikacija, koje su predviđene organizacijskom šemom, postoje i neformalne komunikacije, koje se često nazivaju nezvanični sistemi, tračevi, glasine. Zadatak menadžera je ove komunikacije usmjeriti u pozitivnom smislu, odnosno pojačati formalni sistem komunikacija.

U komuniciranju razlikujemo uglavnom tri vrste informacija:

- ▶ Funkcionalne informacije;
- ▶ Koordinacijske informacije;
- ▶ Informacije statusa.

Funkcionalne informacije obuhvataju radne i političke procedure, ciljeve, direktive, delegiranje zadataka i drugih podataka neophodnih za efikasno funkcioniranje organizacije preduzeća. Treba napomenuti da se ovi podaci kreću kako gore tako i dolje kroz razne organizacijske nivoe, bez obzira na to radi li se o centraliziranoj ili decentraliziranoj organizacijskoj strukturi privrednog društva.

Koordinacijske informacije se dostavljaju odgovarajućim jedinicama, na primjer informacije između proizvodne i prodajne funkcije. Tok ovih informacija uglavnom je horizontalan, a one se obično razmjenjuju na sastancima, memorandumima, internim telefonskim razgovorima.

Statusne informacije se odnose na stavove, status i uvažavanje radnika, priznanja, imidž privrednog društva i drugo.

U komuniciranju se javljaju problemi različite prirode. Među moguće probleme navode se sljedeći:

- Pošiljalac ne smisli ideju do kraja;
- Pretjerana rječitost, tj. pošiljalac putem dugačkih objašnjenja pokušava objasniti i njemu samom nejasnu misao;
- Ako se pošiljalac opredijeli za pogrešan medij;
- Prepreke u sporazumijevanju kao što su: buka, prekid, nedovoljna čujnost ili vidljivost;
- Nekompetentnost menadžera (bez sposobnosti i iskustva);
- Nepostojanje odgovarajuće klime.

Problemi u komuniciranju ovise o brojnim elementima, u prvom redu od:

- Veličine privrednog društva, odnosno broja nivoa komuniciranja;
- Sistemu kontrole u preduzeću;
- Ranga u lancu rukovođenja;
- Promjene koje nastaju kod novog rukovodstva.

Da bi se riješili određeni problemi, a time komunikacija učinila efikasnim, neophodno je:

- Organizirati seminare iz komunikacija,
- Definisati standarde za određene pojmove, da bi ih svi na isti način tumačili,
- Koristiti odgovarajuće metode za rješavanje uskih grla u komunikaciji.

Veoma uspješan način za rješavanje problema u komunikaciji su otvoreni i česti razgovori menadžera i radnika. Da bi ovi razgovori bili efikasni potrebni su programi obuke i seminari za metode slušanja i za vještinu sporazumijevanja.

Za uspješnu komunikaciju potrebne su razumljive informacije koje osiguravaju da ne dođe do različitih tumačenja podataka sadržanih u njima. U tom smislu, neophodno je koristiti jezički stil bez dvosmislenih i nedovoljno jasnih termina i pojmova, odnosno koristiti standardne termine, kao na primjer engleski u zračnom saobraćaju.

Za poboljšanje komunikacija kao metoda koristi se kvalitativni krug i krug zadovoljstva. Cilj kvalitativnog kruga jeste zainteresirati radnike za svoj posao, a s druge strane smanjiti broj prepreka, odnosno faktora koji utiču da radnici ne budu uključeni u svoj posao. Sličan ovoj metodi jeste krug zadovoljstva na poslu, koji se umjesto proizvoda usluge bavi zadovoljstvom radnika na poslu. Ove metode će sigurno doprinijeti poboljšanju komuniciranja, ali se njihove prednosti moraju ocjenjivati za konkretne slučajeve.

Kako bi saradnici slijedili menadžera on treba ispunjavati tri uslova:

- ▶ Radnici trebaju znati šta čine;
- ▶ Trebaju imati povjerenje u menadžera;
- ▶ Trebaju imati nekog udjela u zbivanjima.

Na kraju treba istaći da je za svaki nivo organizacije potreban odgovarajući stil komunikacije. Na jednom nivou moguće je razgovarati apstraktno, a na drugom vrlo konkretno. Generalno gledano, menadžeri trebaju prihvatiti otvoren, pošten i blagovremen stil komunikacija.

2.9. Poslovno odlučivanje

Odlučivanje je sastavni dio posla svakog menadžera, koje znatno utiče na efikasnost poslovanja privrednog društva. U savremenim uslovima poslovanja, obavljanje privrednih djelatnosti u privrednom društvu je sve složenije s obzirom na nazočnost mnogobrojnih uticajnih faktora. Broj i intenzitet vanjskih i unutrašnjih faktora je vrlo promjenljiv. Zbog toga je potrebno kontinuirano praćenje poslovnih zbivanja u privrednom društvu i uslova gospodarenja u okruženju, kako bi se mogle donositi kvalitetne odluke. Iz navedenih razloga očigledno se ne može improvizirano ostvariti proces donošenja odluka, već to treba obavljati organizovano.

Proces donošenja odluka obično se naziva i „rješavanje problema“. Postoje različiti pristupi u klasifikaciji faza donošenja odluka, odnosno rješavanja problema. Uglavnom, faze su sljedeće:

- ▶ Identifikacija i selekcija problema;
- ▶ Formulacija problema i dijagnoza uzroka;
- ▶ Razrada alternativnih rješenja problema;

- Evaluacija alternativnih rješenja;
- Donošenje odluka (odlučivanje);
- Implementacija (provođenje) odluka.

2.9.1. Identifikacija i selekcija problema

Kada se dobije neka informacija treba utvrditi radi li se zaista o problemu koji predstavlja određene teškoće koje ometaju normalni tok poslovnog procesa. Ako se utvrdi da problem postoji, u sljedećoj fazi se utvrđuje je li to problem menadžera koji je dobio informaciju ili ne, odnosno treba li on rješavati taj problem ili ne. Često se događa da menadžer rješava probleme koji nisu u njegovoj nadležnosti. Jedan od brojnih uzroka je kada podređeni prenosi rješavanje problema na svog šefa ili obratno.

Prebacivanje odgovornosti je uobičajena pojava u velikim preduzećima. Dobar menadžer zna kako potaći svoje saradnike da sami rješavaju probleme. Loš menadžer dozvoljava da ga stalno pozivaju i konsultiraju u vezi sa rješavanjem problema saradnika. On gubi vrijeme rješavajući problem koji su drugi splićni rješavati. Kada su identificirani, neophodno je uraditi selekciju problema. Osnovni kriteriji za izbor prioriteta su ciljevi privrednog društva.

2.9.2. Formulacija problema i dijagnoza uzroka

Kada su identificirani problemi i urađena selekcija prioriteta, neophodno ih je formulirati i utvrditi uzroke njihovog nastanka. Formulacija problema zaslužuje posebnu pažnju. Obično se kaže „dobro formuliran problem predstavlja pola rešenja“. Zbog toga je potrebno što konkretnije definisati problem.

Formulaciju problema treba shvatiti kao interaktivni proces. Nakon prvog formuliranja pristupa se prikupljanju detaljnih informacija koje mogu, a ne moraju uzrokovati preformulaciju problema. Za većinu problema nije jednostavno utvrditi uzrok nastanka. S druge strane, pogrešna dijagnoza uzroka dovodi do pogrešne odluke, koja može imati dalekosežne posljedice na poslovanje privrednog društva. Iz tih razloga je od izuzetnog značaja ustanoviti osnovne uzroke problema.

2.9.3. Razrada alternativnih rješenja

Opšte je prihvaćeno gledište da radi rješavanja problema, nakon što se prikupe odgovarajuće informacije i utvrdi što treba raditi, nastupa inkubacija koja podrazumijeva kreativnost. U ovoj fazi menadžer treba naći rješenje, odnosno alternativna rješenja.

Mogući su različiti pristupi u rješavanju problema u zavisnosti o težini problema, raspoloživim informacijama, kreativnim sposobnostima menadžera, ciljevima privrednog društva i raspoloživog vremena.

Za rješavanje poslovnih problema najviše se koriste:

- ▶ Kvantitativne metode;
- ▶ Kvalitativne metode;
- ▶ Heuristički pristup kombinovanja kvantitativnih i kvalitativnih metoda.

Primjena kvantitativnih metoda (operacijska istraživanja, metode inženjerske ekonomije, ekonometrijske metode i sl.) imaju velike prednosti nad kvalitativnim metodama (logička analiza i rasuđivanje, induktivno-deduktivno razmišljanje i sl.). Međutim, u rješavanju poslovnih problema nije uvijek moguće koristiti kvantitativne metode, već se koristi kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih metoda.

Primjena kvantitativnih metoda u rješavanju poslovnih problema podrazumijeva sljedeće potfaze:

- ▶ Definisanje kriterija i ograničenja;
- ▶ Projektovanje matematičkog modela;
- ▶ Formiranje ansambla potrebnih informacija s ocjenom kvaliteta;
- ▶ Faza rješavanja.

Rješavanje problema pomoću kvalitativnih metoda obuhvata:

- ▶ Definisanje kriterija i ograničenja;
- ▶ Razradu hipoteze;
- ▶ Diskusiju mogućih rješenja sa sintezom.

Heuristički pristup rješavanja poslovnih problema zasniva se na smanjenju istraživačkih aktivnosti i podloga u iznalaženju rješenja pomoću iskustva. Sam proces rješavanja problema sličan je kao kod

kvantitativnih i kvalitativnih metoda s mogućnošću objedinjavanja ili izostavljanja nekih podfaza.

Naime, kod heurističkog pristupa se polazi od toga da bi kod rješavanja nekih problema dugo donošenje odluka imalo veće posljedice od smanjenog kvaliteta odluke. Naravno, ovo važi samo za pojedinačne slučajeve, a ne generalno.

2.9.4. Evaluacija mogućih (alternativnih) rješenja

U ovoj fazi radi se selekcija rješenja sistemom eliminacije onih rješenja koja očigledno ne zadovoljavaju.

Za odabrana rješenja neophodno je na adekvatan način prikazati dobivene rezultate i da njihova usporedna ocjena bude što objektivnija. Pri tome, takođe je značajno u komentaru obrazloženja rješenja na adekvatan način dati i ekonomski aspekt, budući da u sljedećoj fazi predstoji definitivni izbor rješenja.

2.9.5. Donošenje odluke

Odlučivanje se sastoji od izbora najbolje alternative rješenja u datim uslovima. Za donošenje odluke o izboru najboljeg rješenja veoma uspješno se mogu koristiti metode ekonomskog vrednovanja i metode višekriterijskog odlučivanja.

Treba napomenuti da rješenja donose stručnjaci, a odluku donosi samo ovlaštena osoba (menadžer), što znači da za svaku odluku treba imati odgovarajuće ovlaštenje.

U ovoj fazi može se pojaviti slučaj da nema rješenja, odnosno odluke za formulirani problem. Nekada je bolje ostati bez rješenja, nego donijeti pogrešno rješenje.

Prema Chesteru Bernardu, pri donošenju odluka treba izbjegavati četiri situacije:

- Ne odlučivati o pitanjima koja nisu važna;
- Ne donositi odluke prerano;
- Ne donositi beskorisnu odluku;
- Ne donositi odluku koju je trebao donijeti netko drugi.

Sadržaj donesene odluke mora biti precizan i jasan u pogledu predmeta, termina izvršavanja, fizičkih vrijednosti i vrijednosnih pokazatelja, izvršitelja, načina izvršenja, odgovornosti za izvršenje, kontrole izvršenja i slično.

2.9.6. Implementacija odluka

Odluke koje donosi menadžer sprovodi sam ili drugima nalaže da to urade. Treba napomenuti da odluke često podrazumijevaju promjene koje treba pažljivo provoditi. Isto tako nije dobro prekasno ili u posljednji čas implementirati neke odluke.

Svaka odluka gubi smisao ako se dosljedno ne provede. Zbog toga je neophodno permanentno praćenje provođenja odluka. Na osnovu rezultata realizacije odluke, može se ocijeniti i valjanost rješenja.

2.10. Definisane organizacijske strukture

Karakteristika organizacije jeste da teži postizanju određenih ciljeva. Odlučnost i orijentiranost ciljevima su ključne riječi za svaku dobro vođenu organizaciju. Uspjeh svake organizacije se često mjeri kroz:

- ▶ Efektivnost, ostvaruje li organizacija postavljene ciljeve;
- ▶ Efikasnost, način na koji je organizacija postigla ciljeve ili relacija između ostvarenih ciljeva i metoda koji su primijenjeni za njihovo ostvarivanje.

U pogledu vođenja kompanije, to je često zadatak menadžmenta. Menadžer stimuliše i upravlja akcijama drugih u kompaniji. Konstantno uključen u donošenje odluka:

- ▶ Šta mora biti urađeno?
- ▶ Kako to mora biti urađeno?
- ▶ Ko mora to uraditi?

Uspješno poslovanje kompanije zavisi o velikom broju faktora, kao što su na primjer:

- ▶ Preduzetnička fleksibilnost;
- ▶ Poznavanje tržišta i marketinške sposobnosti;
- ▶ Adekvatno osoblje; prava osoba na pravom mjestu;

- Motivisanje osoblja;
- Olakšice vezane za budžet, računovodstvo i informatiku;
- Adekvatno planiranje "know-how".

Samo ukoliko postoji adekvatna koordinacija između svih ovih faktora firma može prikladno funkcionirati. Takva koordinacija je jedan od glavnih zadataka menadžmenta u transportu.

Uobičajeno je prikazati formalnu liniju ovlaštenja unutar kompanije kroz organizacijsku šemu. Iz takve strukture može se utvrditi tko je kome šef, koji sektor i koji radnici su pod nadležnošću koga.

Takođe su prikazane različite funkcije i aktivnosti koje padaju pod različite odjele i pododjele od kojih je sačinjena kompanija. Pored toga, u takvoj organizacijskoj šemi mogu se prikazati hijerarhija i komunikacijski tokovi.

Organizacijska struktura pokazuje:

- Definisane zadatke;
- Podjelu zadataka, ovlaštenja i odgovornosti;
- Rangiranje ovlaštenja i odgovornosti;
- Komunikacijske kanale.

Organizacijska struktura uspostavlja okvir za koordinisanu akciju. Organizacijska struktura sama po sebi nije dovoljna.

Ona mora biti dopunjena procedurama koje detaljiziraju:

- Opis zadataka, opis posla (što uraditi);
- Procedure zadatka/posla (kako to uraditi);
- Komunikacijske procedure.

Organizacijska struktura i opis zadataka i procedura su statički dijelovi organizacije, dok je komunikacija dinamični dio. U stabilnim predvidivim situacijama, opis poslova i procedura su jasno definisani i komunikacija se može odvijati na minimumu. Ako je potrebno imati dosta komunikacije između osoba u organizaciji, poslovi ili procedure i odgovornosti nisu prikladno definisani u takvoj situaciji.

U nepredvidivim situacijama, kao što je drumski prevoz, konkretni zadaci iskrsnu u svakodnevnom poslovanju. Opis posla i procedura su još uvijek važni, međutim precizna akcija koja će se preduzeti zavisi o

operacijskoj situaciji. Teško breme koordinacije tad leži na komunikaciji s ciljem brzog odgovora na situaciju u istom trenutku i u toku dalje koordinacije.

Osnovna pravila za organizacijsku strukturu su sljedeća:

- ▶ Organizacijska struktura mora biti kompletna, za svaku aktivnost mora postojati netko tko je odgovoran za nju i da se ta aktivnost nalazi u području njegove nadležnosti;
- ▶ Organizacijska struktura mora biti logična, poslovi kombinovani za grupu, pododjel ili odjel moraju posjedovati logičnu povezanost tako da odgovorne osobe mogu kontrolisati područja za koja su odgovorna;
- ▶ Ravnoteža između ovlaštenja i odgovornosti je imperativ, osoba ne može biti odgovorna za aktivnosti izvan njene nadležnosti;
- ▶ Organizacijska struktura mora maksimalno koristiti sve kvalitete koje posjeduje osoblje kompanije.

Neke od regularnih organizacijskih struktura su:

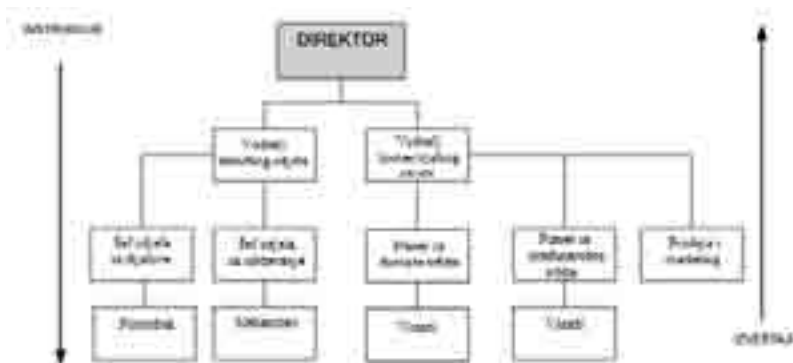
- ▶ Linijska organizacija (hijerarhija);
- ▶ Linijska – osoblje / menadžment organizacija;
- ▶ Funkcionalna organizacija;
- ▶ Operativna organizacija.

Ove organizacijske strukture su samo dijagrami ili sistemi organizacije, dijagrami formalnih odnosa snaga.

Dijagram organizacije mora biti dopunjen opisom funkcija i poslova s ciljem stvaranja organizacijske strukture. Linijska organizacija je osnovna forma svakog organizacijskog dijagrama (Slika 1).

Linijska organizacija je nazvana po vertikalnom redoslijedu linija, lanaca linijskih relacija između najviše rangiranog (direktor), srednjeg, niže rangiranog (šefovi) i radnog osoblja. Redoslijed linija stvara (vertikalno) hijerarhijski odnos između menadžmenta i proizvodnje. Linijski sistem utvrđuje strukturu naredbi (jedinственost naredbi) i takođe pokazuje, u suprotnom pravcu, izvještavanje i strukturu odgovornosti.

U dijagramu linijske organizacije prikazane su dodatne funkcije na istim hijerarhijskim stupnjevima (horizontalna veza).



Slika 1: Nivoi u organizaciji, koordinacija pomoću instrukcija odozgo i izvještaja odozdo

Linijska organizacija ima prednosti i nedostatke.

Prednosti linijske organizacije su:

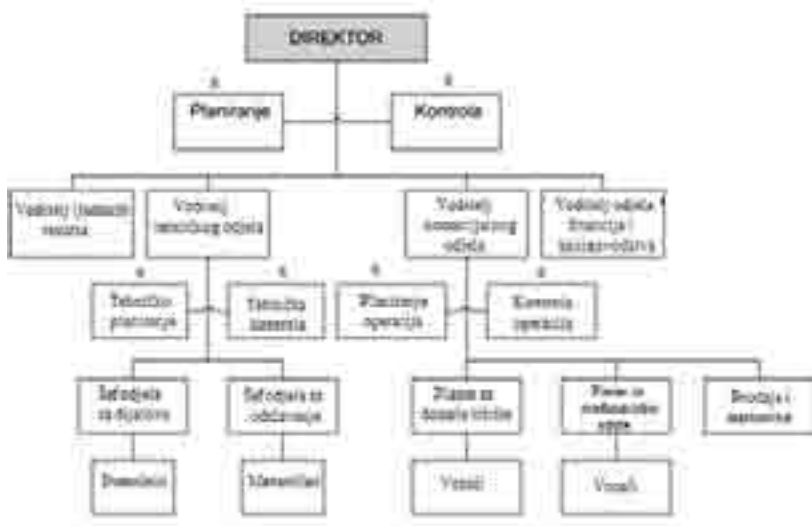
- Jednostavnost i transparentnost;
- Jasan odnos snaga;
- Jedinственost komandi (naredbi);
- Jasne odgovornosti.

Nedostaci linijske organizacije su:

- Strma i kruta struktura, veliki broj posrednih nivoa osoblja;
- Duga linija komunikacije;
- Preopterećenje ordinatama (mnogo različitih zadataka);
- Preopterećenje visokog menadžmenta zbog izvještavanja prema gore;
- Nedostatak stručnosti.

U cilju proizvodnje i prodaje prevoznih usluga, može se zamisliti struktura koja zahtijeva različite nivoe u organizaciji s linijom komande od vrha prema dnu. Opterećenje planiranjem, koordinacijom i supervizijom ubrzo postaje preteško za jednu osobu na najvišem nivou i ako firma povećava svoju veličinu, saglasno tome dodaju se „drugi u naređivanju” i srednji nivou osoblja u organizaciji. Povećanje broja osoba odgovornih za isti nivo nije rješenje ovog problema, jer je ono

tada u konfliktu s potrebom da jedna osoba bude odgovorna za jedan nivo odgovornosti i napraviti će koordinaciju nemogućom.



Slika 2: Linijske i pomoćne funkcije

Radi rješavanja ovih problema, kreiraju se pomoćne funkcije. Osoblje čine osobe koje su specijalizirane za određena područja. Radniku je dopušteno davati savjet svom šefu. Na ovaj način raspon kontrole lidera može se povećati.

Pomoćni sektori mogu preuzeti teret planiranja, registracije i kontrole od linijskih menadžera. Međutim, potrebno je istaći da oni samo savjetuju linijskog menadžera, koji i dalje ostaje odgovoran za donošenje odluka. U principu, savjetnici nemaju nikakva ovlaštenja nad linijskim menadžerima čak niti na nižim stupnjevima.

Struktura linijskih i pomoćnih odjela prikazana je na Slici 2. Pomoćne (savjetodavne) funkcije označene su sa „S”.

Glavni zadaci pomoćnih odjela leže u području planiranja, nadgledanja i provjere, ali bez linije nadležnosti. Takođe, odjel računovodstva i odjel za upravljanje kadrom mogu se prikazati kao pomoćne funkcije. Na primjer, funkcija računovodstva prvenstveno leži u prikupljanju informacija i njihovom prezentiranju u određenim intervalima o određenim detaljima kada je to potrebno za različite nivoe organizacijske

strukture. U tom pogledu, to je pomoćna funkcija. Isto se može primijeniti i za odjel za upravljanje kadrom kada se odnosi na pružanje informacija i savjetovanja o potrebama obuke.

Glavna karakteristika funkcionalne organizacijske strukture je podjela odgovornosti na specijalizirana područja.

U kompaniji koja se bavi drumskim prevozom, organizacijske cjeline koje mogu voditi poslove su:

- A. Odjel za prevozne operacije, nadležan za:
 - Marketing i prodaju prevoznih usluga;
 - Operacije vezane za posadu (osoblje), uključujući operacijsko planiranje vozila i vozača.
- B. Tehnički odjel, nadležan za:
 - Održavanje voznog parka u operacijskim uslovima;
 - Planiranje vezano za mehaničare i tehničke olakšice.
- C. Odjel za finansije i računovodstvo, nadležan za:
 - Prikkladnu nabavu finansijskih sredstava;
 - Računovodstvo;
 - Finansijsku i operacijsku kontrolu;
 - Kupoprodaju.
- D. Odjel za upravljanje kadrovima, nadležan za:
 - Pregovaranje o uslovima zapošljavanja;
 - usavršavanje i obuku personala;
 - socijalnu sigurnost i druga pitanja koja utiču na dobro stanje personala.



Slika 3: Funkcionalna organizacijska struktura

Ovi sektori mogu funkcionirati pod sveukupnom nadležnošću i odgovornošću generalnog direktora.

Na Slici 3. prikazan je primjer funkcionalne organizacijske strukture.

Funkcionalna struktura ima prednosti u pogledu osiguranja primjene adekvatnih vještina za različite funkcije. Pored toga, ona osigurava optimalnu koordinaciju između različitih funkcija na visokim nivoima menadžmenta. Međutim, funkcionalna struktura ima i ozbiljnih nedostataka:

- ▶ Koordinacija aktivnosti izvan granica specijalnosti je ozbiljno ugrožena;
- ▶ Odsustvo jedinstvenosti naređivanja;
- ▶ Organizacija je kruta;
- ▶ Težnja birokraciji;
- ▶ Demotivacija.

Nedostaci funkcionalne podjele postaju ozbiljniji kada situacija poslovanja postaje manje predvidiva. Odgovor na probleme horizontalne koordinacije može biti podjela organizacije u operacijske jedinice. Takva podjela može se napraviti na bazi lokacije, vrste prevoza ili drugog načina grupisanja aktivnosti kompanije u eksternom okruženju.

3. UGOVORI U DRUMSKOM PREVOZU

3.1. Opšti principi za ugovaranje u drumskom prevozu

Posao drumskog prevoza nije moguć bez ugovora između prevoznika i njihovih klijenata, koji od njih traže prevoz, a nekad i smještaje svojih dobara. Ovi ugovori nisu uvijek u pisanoj formi. Ponekad je to običan telefonski poziv u kojem klijent moli prevoznika da preuzme i isporuči neka dobra. Ipak, bez obzira na formalnost, obaveza postoji ako je ponuda data i prihvaćena, odnosno ako postoji nalog za utovar izdat od klijenta i isti prihvaćen od prevoznika.

Pravomoćni ugovori moraju sadržavati sledeće osnovne elemente:

- ▶ Razmotrene detalje (isplata);
- ▶ Ponudu i njeno prihvaćanje;
- ▶ Namjeru obiju strana da budu pravno vezane ugovorom.

Ovlaštenje za sklapanje ugovora – maloljetnici, osobe mlađe od 18 godina, i osobe nejasne svijesti, mentalno oboljeli i osobe pod uticajem alkohola ili droga nemaju ovlaštenje za sklapanje ugovora, ugovor s takvim osobama smatra se ništavnim i nevažećim.

Prekid ugovora – može se izvršiti na legalan način, međusobnim sporazumom ili da to učini samo jedna strana; kada se ugovor raskine, strana koja je pretrpjela štetu može tražiti odštetu.

Šteta se može podijeliti u tri kategorije:

- ▶ Uobičajena šteta – proizlazi iz raskidanja ugovora i nemara (kada nije iskazana odgovarajuća briga za imovinu drugih osoba), ali ne može biti izričito dokazana;
- ▶ Posebna šteta – ne proizlazi direktno iz raskidanja ugovora i nemara, a može biti izričito dokazana;
- ▶ Pooštrena i otežavajuća šteta – to je dodatna šteta kojom se želi dodatno kazniti počinilac.

Odgovornost prevoznika za robu i putnike – privatni/uobičajeni prevoznici – prevoznik sklapa ugovor uvijek kada preuzima i isporučuje dobra za svog klijenta. U većini slučajeva on prihvaća ta dobra kao privatni prevoznik, tako da je njegova odgovornost ograničena uslovima određenim samim prevozom. Ako nisu precizirani uslovi prevoza, on preuzima ulogu uobičajenog prevoznika i njegova odgovornost za gubitak ili štetu na dobrima, bez obzira na stupanj nemara, jeste neograničena. Slično važi i za prevoz putnika, pri čemu u tom slučaju prevoznik mora imati odgovornost za putnike i prtljagu. Prevoznik je odgovoran za loš i nemaran rad zaposlenih, kada oni imaju ugovor o zapošljavanju u kojem su precizirani uslovi njihovog rada. Kada radnik radi neovlašteno, izvan uslova iz svog ugovora, poslodavac se ne može smatrati odgovornim.

Agenti – osobe ovlaštene djelovati u ime direktora (poslodavca). Postoje dva tipa agenata: posebni, koji imaju ovlaštenje djelovanja u posebnim slučajevima, i opšti, koji imaju ovlaštenje da uvijek djeluju u ime svog nalogodavca. Ugovor s agentom može se postići pisanim ili usmenim putem; s tim što se to najčešće radi pisanim putem. Stepenn ovlaštenja agenta da djeluje u ime svog direktora zavisi od toga kolika mu je ovlaštenja dao sam direktor. Agenti ne mogu delegirati svoja ovlaštenja na druge osobe bez dozvole direktora. Ugovor koji potpiše agent je ugovor između nalogodavca i klijenta. Agent je samo link, veza između ta dva subjekta i nije ugovorna strana prema klijentu.

Izvođač i podizvođači ugovora – su subjekti koji prihvaćaju smjernice da isporuče dobra za koja je glavni izvođač preuzeo obavezu isporuke. On nije subjekt glavnog izvođača. Glavni izvođač ugovora je u potpunosti odgovoran za gubitak ili oštećenje dobara, čak i kad šteta nastane dok su dobra u posjedu podizvođača. On, naravno, može tražiti naknadu štete od podizvođača. Podizvođač mora osigurati pošti-

vanje uputstava koja se tiču preuzimanja i isporuke dobara, a koja je dao glavni izvođač. Kada u prevozu sudjeluje više učesnika, moraju se objasniti njihove uloge i međusobni odnosi moraju biti definisani.

3.2. Međunarodna trgovinska pravila – Incoterms

Incoterms je skraćenica za Međunarodna trgovinska pravila (International Commercial Terms). To su pravila Međunarodne trgovinske komore koja se primjenjuju u trgovini. Kada se ugovara nabavka robe ili vršenje usluga, kupac će definisati Incoterms i to postaje sastavni dio ugovora o prodaji.

Osnovna funkcija svakog Incoterms pravila je definisanje troškova i rizika raspoređenih između strana – kupca i prodavaca – u vezi sa isporukom robe kako je dogovoreno međusobnim ugovorom. Isporučka, rizici i troškovi su poznati kao kritične tačke.

Novi INCOTERMS 2010 je u primjeni od 01.01.2011. godine, zato u tekstu želimo predstaviti odgovore na uobičajena pitanja koja prate svaki prelazni period, naime realna pitanja funkcioniranja već usaglašanih i potpisanih ugovora, kao i postupci u preuzetim obavezama i sl.

Incoterms se javio kao potreba jednostavnijeg poslovanja u međunarodnoj trgovini, još od 1936. godine, od strane Međunarodne privredne komore (ICC), na osnovima međunarodno jedinstvenih definicija, termina i definiciju utvrđenih standardom međunarodnih ugovora. Prije uspostavljanja definicija i standarda u međunarodnoj trgovinskoj razmjeni, javljale su se različita tumačenja, problem koji je identificiran tokom trgovanja, nalagao je da se u praksi uspostavi i ažurira s vremena na vrijeme standard i definicije (pariteti) s ciljem olakšavanja međunarodne trgovine i izbjegavanja nesporazuma i poteškoća u ispunjavanju zahtjeva i dogovorenih elemenata iz ugovora. Svakih deset godina se radi revizija pariteta, normi s ciljem poboljšanja uslova rada međunarodnoj trgovini.

U prošlosti Incoterms je upotrebljavan na pogrešan način, pa se tokom pregovaranja kupac i prodavač odlučivali na paritet Incoterms – klauzule koje se nisu uklapale sa sporazumima. Dakle, revizija se vodila praksom, da se Incoterms 2010 učini jednostavnijim, razumljivim i preciznijim za mnogo više korisnika. Od posljednje revizije In-

coterms 2000, došlo je do znatnog napretka u razvoju međunarodne prevozne industrije i međunarodnoj razmjeni materijalnih dobara. Osavremenjavanjem prevoznih vidova, posebno kombinovanog, te modernizacijom tehnologija prevoza u međunarodnim okvirima, od logističkih provajdera, kombinovanog, multimodalnog do primjene e-logistike, što je svakako zahtijevalo prilagođavanje “modernizaciju” - INCOTERMS[®] 2010 kao rezultat prakse.

Naime, prethodna primjena INCOTERMS 2000, kao rezultat, do sada je ispostavila povećani zahtjev “vlasnika” za zaštitu robe od svih vidova manipulacije, falsificiranje ili pristupa od strane neovlaštenih lica. U isto vrijeme, izmjene koje su pratile ADR, zahtijevala su da lica i objekti trebaju biti zaštićeni od opasnih materija. Takođe je bitno istaći, da je došlo do porasta tzv “slobodnih prostora”, udruživanja više država, kao što je povećanje tržišta ukupnjavanjem EU na EU27 za trgovinski saobraćaj ili carinske unije EU, s druge strane primjena INCOTERMS je povećana u trgovinskom ugovaranju, posebno je istaknut broj korisnika nakon prihvaćanja Incoterms u SAD. Zato je potrebno da se revizija Incotermsa uradi u skladu s novim realnim zahtjevima. Realni zahtjevi su da roba ne napušta carinsku uniju (EU), pa se reguliše u formi ne samo međunarodnog prevoza, već smjernicama da se proširi i na oblast unutrašnjeg prevoza, bez prolaska klasične – tradicionalne carinske linije. Nova usaglašena promjena INCOTERMS je vezana za 27.09.2010. i nosi naziv INCOTERMS 2010. Novi INCOTERMS 2010, s novim pravilima stupio je na snagu 01. januara 2011.

Analizirajući realne zahtjeve operatera, provajdera, trgovaca i sl., uočeno je da je potrebno definisati, pojednostaviti određene pozicije pri zaključenju ugovora. No, naravno u trgovanju nekakvim specifičnim robama ili u zavisnosti od uobičajenih formi ugovora, vjerovatno nije bilo potrebe za izmjenama. Sagledavajući cjelinu uvidjećemo ćemo da je realna potreba za izmjenama i dopunama i te kako bila potrebna.

Na temelju preporuka ICC, potrebno je revidirati standardne obrasce ugovora, razmotriti promjene u odnosu na INCOTERMS 2010, predvidjeti potrebne promjene ili posljedice zamjene pariteta, (npr. DES s novim DAP). Špediterima svakako savjetujemo da s klijentima, revidiraju poslovne namjere u zaključivanju ugovora sa starim ili novim partnerima. Detaljno se upoznati s preporukama koje idu u prilogu

pojednostavljenih procedura, ali i smanjenja troškova na račun klijenta i sl.



Slika 4. Struktura INCOTERMS 2010⁵

Suštinska izmjena je da se broj od 13 pariteta svodi na 11 pariteta. INCOTERMS 2010 se ne dijeli na ustaljene četiri kategorije (E, F, C I D), već na dvije osnovne vrste grupe o prevozu.

- ▶ Pariteti za bilo koji način ili načine prevoza (EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DAT i DDP);
- ▶ Pariteti koji vrijede samo za pomorski i riječni prevoz (FAS, FOB, CFR and CIF).

Brišu se pariteti DAF, DES, DEQ i DDU, a kao novi pariteti se uvođe DAP – isporučeno na mjesto i DAT – dostavljeno/isporučeno na terminal.

U novom INCOTERMS 2010 uvodi se novina, izričito se navodi podjela o unutrašnjoj ili međunarodnoj trgovini. U stvari, ovo se postiže posredstvom izjave, kojom se definiše hoće li ugovor biti vezan za uvoz/izvoz neformalnosti. Npr. kod trgovine unutar granica EU, gdje faktički nemamo klasične granice i sl., ili u SAD gdje je došlo do po-

⁵ Izvor: ICC

većanog korištenja INCOTERMS. Po prvi put, Incoterms 2010 razmatra novi medij u komunikaciji i obradi zahtjeva, ugovaranju i sporazumijevanju, a riječ je o e- trgovini, e-komunikaciji ili eCommerce.



Slika 5. INCOTERMS 2010 - pariteti⁶

Elektronska evidencija – obavezuje kupca i prodavca da obezbijede ugovore - dokumentaciju, u elektronskom zapisu, te da se ovaj vid obezbjeđenja podrazumijeva uobičajenom praksom. Uvodi se pojam elektronskih procedura kao budućnost INCOTERMS 2010 – standardni način komunikacija. U paritetima koji zahtijevaju definisanje klauzule osiguranja, kao obaveza se definiše da stranke ugovarači razjasne detalje u vezi s obavezama osiguranja. Ne manje važno pitanje se odnosi na sigurnost. Većina ljudi u lancu međunarodne trgovine očekuje razmatranje sigurnosnih mjera provjere. Novim INCOTERMS 2010 zahtjeva se postupak proceduralne sigurnosne provjere, a što ranije nije bio slučaj. INCOTERMS 2010 je pokušao razjasniti situaciju tko je odgovoran za troškove terminala. Do sada, bila je mogućnost dupliranja troškova, što svakako nije bilo dobro ni sa stanovišta kupca,

6 <http://www.google.ba/imgres?imgurl=http://barnamarketing.com>

a niti prodavača, a najmanje sa stanovišta interesa špeditera i sl. Takođe, INCOTERMS 2010 tretira pitanje uzastopnih preprodaja tokom tranzita i sl.

Novi INCOTERMS 2010 je dobro primljen u praksi. Međutim, potrebna je edukacija dodatnog profila kadrova, te nadgradnja stečenog znanja s ciljem lakše primjene u praksi. Revizija Incoterms nije “revolucija” međunarodne trgovine ili prevoza robe – već je to sublimiranje korisnih i neophodnih iskustava, tehničkog razvoja, modernizacije i primjena pozitivne prakse za sve korisnike. Cilj je da se INCOTERMS 2010 koristi kao adekvatno oruđe u pojednostavljenju međunarodne trgovine u budućnosti.

4. BEZBJEDNOST, ZDRAVLJE NA RADU I SOCIJALNO OSIGURANJE

4.1. Direktiva EEC 397/89

Evropska unija je donijela Direktivu EEC 391/89 koja ima za cilj provođenje mjera za poboljšavanje bezbjednosti i zaštite zdravlja radnika na radnom mjestu. Ona u tu svrhu sadrži opšte odredbe za sprječavanje opasnosti uzrokovanih specifičnostima radnog mjesta, za bezbjednost i zaštitu zdravlja, isključivanje rizika i faktora nezgoda, informacije, saslušanja, kao i opšta pravila za provođenje pravila za poboljšavanje bezbjednosti i zaštite zdravlja radnika. Ova direktiva ne dira već postojeće ili buduće nacionalne ili zajedničke odredbe, koji su za bezbjednost i za zaštitu zdravlja radnika na radnom mjestu povoljnije.

4.1.1. Područje primjene

Spomenuta direktiva primjenjuje se u svim privatnim i javnim djelatnostima (komercijalne, poljoprivredne, trgovinske, upravne kao i pružanje usluga ili u području obrazovanja, kulture i slobodnih aktivnosti, itd.). Ova se direktiva ne odnosi, na posebnosti određene specifične djelatnosti u javnoj upravi, kao npr. kod vojnih snaga ili policije, ili određene specifične djelatnosti kod poslova zaštite prilikom katastrofa koje su prijeko nužne. U ovim slučajevima treba posebnu pažnju posvetiti da se u smislu ove direktive omogući što veća bezbjednost i što veća zaštita zdravlja radnika.

4.1.2. Obaveze poslodavca

4.1.2.1. Opšte odredbe

Poslodavac je obavezan da se brine za bezbjednost i zaštitu zdravlja radnika u odnosu na sve aspekte koji se tiču rada. U slučaju da poslodavac za bezbjednost i zaštitu radnika angažira i stručnjake izvan kompanije (osobe ili usluge) to ga ne oslobađa njegove odgovornosti.

4.1.2.2. Opšte obaveze poslodavca

U okviru svojih obaveza poslodavac je obavezan preduzeti odgovarajuće mjere kojima će osigurati bezbjednost i zaštitu zdravlja radnika, uključujući mjere za sprječavanje opasnosti povezanih s radnim mjestom, obavezan je i informisati i podučiti radnike, kao i staviti na raspolaganje odgovarajuća zaštitna sredstva. Poslodavac mora paziti da se preduzete mjere prilagođavaju primijenjenim okolnostima na radnom mjestu i mora uvijek nastojati poboljšati uslove rada.

Poslodavac provodi mjere na osnovu sljedećih opštih načela sprječavanja opasnosti:

- ▶ Prevencija rizika;
- ▶ Procjena rizika koji se ne može spriječiti;
- ▶ Suzbijanje rizika na izvoru;
- ▶ Uzeti u obzir ljudski čimbenik kod rada, posebno kod uređenja radnog mjesta, kao i kod izbora alata za rad i radno-proizvodne čimbenike, posebno u pogledu olakšavanja prilikom jednoobraznog rada i kod strojarski određenih radnih ciklusa, kao i slabljenje njihovog štetnog uticaja na zdravlje;
- ▶ Uzimanje u obzir najnovijih dostignuća tehnike;
- ▶ Isključivanje ili smanjivanje opasnosti;
- ▶ Planiranje sprječavanja nastanka opasnosti s ciljem objedinjavanja tehnike, radne organizacije, radnih uslova, socijalnog odnosa i uticaja sredine na radno mjesto;
- ▶ Prednost kolektivne zaštite u odnosu na individualnu zaštitu;
- ▶ Davanje odgovarajućih uputstava radnicima.

Bez obzira na ostale odredbe predmetne direktive, u zavisnosti od vrste djelatnosti, poslodavac ima sljedeće dužnosti:

- ▶ Ocjenjivanje opasnosti za bezbjednost i zdravlje radnika, između ostalog kod odabira radnih sredstava, hemijskih tvari i kod uređenja radnog mjesta;
- ▶ Kod raspoređivanja radnih zadataka svojim radnicima mora voditi računa o sposobnostima tog radnika koja se tiče bezbjednosti i zaštite zdravlja;
- ▶ Kod planiranja i uvođenja novih tehnologija moraju se radnici informisati o novim tehnologijama i njihovom uticaju na odabir radnih sredstava, uređenja radnog mjesta i uticaja na okoliš na radnom mjestu koje se tiču bezbjednosti i zaštite zdravlja;
- ▶ Da se kroz predviđene mjere pobrine, da samo oni radnici, koji su dovoljno uputstava dobili imaju pristup prostoru s ozbiljnom i specifičnom opasnošću.

4.1.3. Obaveze radnika

Svaki radnik je dužan, prema svojim mogućnostima, brinuti se za svoju vlastitu bezbjednost i zdravlje, kao i za bezbjednost i zdravlje onih osoba koji su njegovim djelovanjem ili nedjelovanjem pogođene.

Za ostvarivanje ovih ciljeva svaki radnik je posebno odgovoran da:

- ▶ Mašine, opremu, alate, opasne materije, prevoznička sredstva i ostala sredstva koristi u skladu sa propisima;
- ▶ Njemu na korištenje danu zaštitnu opremu u skladu sa propisima koristi i nakon korištenja da je ostavi na predviđeno mjesto;
- ▶ Zaštitne uređaje, posebno mašine, sprave, alate i zgrade ne stavlja izvan funkcije, proizvoljno promjenjuje ili premješta;
- ▶ Poslodavcu, odnosno djelatniku koji je zadužen za bezbjednost i zaštitu zdravlja radnika svaku uočenu neposrednu opasnost za bezbjednost i zdravlja, kao i svaku grešku na zaštitnom sistemu da priopšti.

4.2. Razvijanje marketinške strategije

Riječ marketing je anglosaksonskog porijekla, a etimološki ona znači stavljanje na tržište. Međutim, u savremenoj stručnoj terminologiji ona ima jedno potpuno određeno značenje. Kod nas se ovaj

termin pokušava prevesti na „plasman“, „strategije plasmana“, „tržišno orijentiranje preduzeća“. Koncept marketinga je brzo evaluirao.

Marketing je prije svega skup raznih opštih odluka koje se odnose na ono što preduzeće treba ponuditi tržištu čiji potencijala želi iskoristavati. Da bi pak ove odluke mogle biti racionalne, neophodno je da se prethodno pribave pouzdani odgovori na sljedeća pitanja: šta, kome, koliko, kako, preko koga, gdje, kada i pod kojim uslovima valja ponuditi?

Drugim riječima, marketing je sistemsko i koordinisano prilagođavanje poslovne politike preduzeća uslovima koji vladaju na tržištu, u cilju blagovremenog poznavanja kupaca i prilagođavanja ponude željama i potrebama kupaca, a u cilju ostvarenja planiranog profita.

4.2.1. Marketinška kombinacija u prevozu

Marketing je sistem odluka i postupaka u poslovnoj politici preduzeća. To znači da se svako preduzeće, odnosno oni koji njime upravljaju, moraju odlučiti za sistem odluka koje će primjenjivati u cilju realizacije ciljeva i politike preduzeća. To znači da je odlučivanje o izboru marketing mixa jedno od najznačajnijih područja strategijskog karaktera. Izbor marketing miksa je takođe veoma značajan kada su u pitanju usluge. Sam proces formuliranja i optimizacije instrumenata marketinga, opštenito ne razlikuje se bitno u uslužnim organizacijama u odnosu na ostale.

Marketing miks predstavlja sistem odabranih instrumenata (elemenata) poslovne politike pomoću kojih se pokušavaju ostvariti postavljeni ciljevi preduzeća. Marketing mix je predstavlja podjelu rada, kombinaciju, dizajn i integraciju elemenata poslovanja u programu ili miksu koji će na bazi procjene snaga na tržištu, u određenom trenutku ostvariti ciljeve kompanije.

Termin marketing mixa lansirao je Neil Borden, u vrijeme kada je u Americi bilo moderno da se marketing svodi samo na nauku, a sam marketing mix je bio gomila kompleksnih detalja. Neil Borden sastavio je spisak od dvanaest elemenata: planiranje proizvoda, cijene, marka, distributivni kanali, samostalna prodaja, propaganda, promocija, pakovanje, servisiranje, rukovanje proizvodom, istraživanje činjenica i analiza.

Marketing mix predstavlja jednu od ključnih koncepcija u savremenoj marketing teoriji. On predstavlja kombinaciju kontrolisanih marketing varijabli, koje služe preduzeću da bi ostvarila očekivani nivo prodaje na tržištu. Postoji veliki broj elemenata marketing miksa.

Četiri elementa marketing miksa (4P):

- › Proizvod;
- › Cijena;
- › Promocija;
- › Distribucija.



Međutim, marketing menadžeri u uslugama su pronašli da tradicionalni 4P marketing nije odgovarajući da opiše ključne aspekte posla uslužnog marketara. Veliki broj istraživanja pokazuje da nosioci funkcije upravljanja marketingom usluga zapažaju i otkrivaju niz specifičnih zadataka u odnosu na poslove u industriji.

Teškoće nastaju kada su u pitanju određivanje kvalitete usluga, uloge ljudskog faktora u kreiranju i ponudi usluga, nemogućnost patentne zaštite i problem inoviranja proizvoda. Kada je u pitanju marketing mix usluga, iskustva pokazuju da takav koncept zahtijeva revidiranje, u smislu proširenja klasičnog marketing mixa.

Modificirani i prošireni marketing mix za usluge sastoji se od sedam elemenata (7P).

- › Proizvod;
- › Cijena;
- › Promocija;
- › Distribucija;
- › Ljudi;
- › Pojavni oblici;
- › Proces.

4.2.1.1. Cijena prevoza

Cijena je novčani izraz vrijednosti proizvoda ili usluge. Cijena je instrument marketing mixa koji bi trebao najpotpunije odraziti ukupne ciljeve poslovanja. Pod cijenom se podrazumijeva, sa gledišta potrošača, ono što se daje, odnosno žrtvuje da bi se dobio proizvod i usluga. U tom smislu, cijena uključuje izražene troškove, prije svega, a zatim i utrošeno vrijeme, cijenu potražnje i psihičku cijenu. Mjesto cijene u marketing mixu zavisi od:

- ▶ Nivoa privredne razvijenosti;
- ▶ Faze u društveno-ekonomskom razvoju zemlje;
- ▶ Uslova na tržištu;
- ▶ Značaj cijene je manji sa povećanjem standarda i boljih uslova za sticanje profita;
- ▶ Povećanje značaja ne cjenovnih elemenata marketing miksa je upravo razmjerno sa povoljnim uslovima privrednog djelovanja.

Faktori u formiranju cijena su:

Interni troškovi:

- ▶ Troškovi;
- ▶ Karakteristike proizvoda;
- ▶ Ciljevi marketing mixa;
- ▶ Faza u razvoju proizvoda.

Eksterni troškovi:

- ▶ Potražnja;
- ▶ Konkurencija;
- ▶ Ekonomska politika;
- ▶ Kontrola cijena;
- ▶ Faza razvoja tržišta.

Metode formiranja cijena:

- ▶ Na bazi troškova;
- ▶ Na bazi konkurencije;
- ▶ Na bazi uticaja potražnje.

Na bazi troškova. Najjednostavnija metoda formiranja cijena sastoji se u tome da se troškovima određenog proizvoda ili usluge dodaje prosječna marža. Ova metoda je šire korištena u industriji, veleprodaji ili propagandi. Osnovna formula za formiranje cijena na osnovu troškova je:

Cijena = direktni troškovi + režijski troškovi + profit

Direktni troškovi obuhvataju materijale i rad koji su u vezi sa uslugom, režijski troškovi su dio fiksnih troškova, a profitna marža predstavlja procjenu dijela od ukupnih troškova koji se dodaje u cilju ostvarivanja očekivane zarade.

Na bazi konkurencije. Pristup formiranja cijena na osnovu konkurencije, usredotočena je na cijene koje su određene od strane drugih preduzeća u istoj industriji ili tržištu. Ovaj pristup se koristi dominantno u dvije situacije:

- Kada se usluge standardiziraju među davaocima usluga;
- U situacijama gdje postoji mali broj davalaca usluge.

Na bazi uticaja potražnje. Formiranje cijena na osnovu percipirane vrijednosti primjenjuje se u sve više organizacija. Ključ formiranja cijena nalazi se u vrijednosti usluge koja je opažena, primljena od strane kupca, a ne u troškovima prodavača. Ključno pitanje je pitanje formiranja cijena. Na osnovu percipirane vrijednosti predstavlja precizno određivanje percepcija određenog tržišta u vezi sa vrijednošću određene ponude.

Stoga, neophodno je izvršiti istraživanje tržišta, da bi se ustanovila percepcija određenog tržišta o vrijednosti kao putokazu za valjano formiranje cijena.

4.2.1.2. Usluga/proizvod

Usluga/proizvod je prvi u nizu instrumenata marketinga jednog preduzeća. Proizvod je način na koji preduzeće usklađuje svoje mogućnosti sa potrebama i zahtjevima kupaca.

Proizvod je veoma dinamičan element marketing mixa imajući u vidu osnovnu njegovu odrednicu, a to je da mora zadovoljavati potrebe kupaca. Proizvod je paket fizičkih, uslužnih i simboličkih posebno-

sti za koje se očekuje da omogućće satisfakciju ili budu od koristi za kupca.

Uslovi da objekti razmjene budu i proizvod su da:

- ▶ Proizvod zadovoljava potrebe;
- ▶ Ima upotrebnu vrijednost;
- ▶ Ima saobraćajnu vrijednost.

Politika proizvoda/usluge

Teorija marketinga govori, a praksa potvrđuje da se potrošačima ili korisnicima ne mogu nametnuti proizvodi/usluge koji ih ne zadovoljavaju. Velika je zabluda vjerovanje da se takvi proizvodi uz pomoć intenzivne privredne propagande i nekih drugih mjera kao što su sniženje cijena, nagradne igre i sl., mogu ipak nekako nametnuti na tržištu.

Ponekad se takvim mjerama može postići kratkotrajan efekat. Intenzivnom privrednom propagandom i sniženjem cijena, uz značajne troškove, moguće je izvjestan broj potrošača navesti na kupovinu proizvoda koje im ne pruža ono što oni od njega očekuju.

Međutim kupovinom i upotrebom proizvoda oni će se izjasniti da ih ne zadovoljava, da je nefunkcionalan, loše kvalitete, da ne posjeduje ona svojstva koja mu se pripisuju.

Ukoliko postoji dovoljan tržišni potencijal i ukoliko postoje objektivne mogućnosti za njegovo iskorištavanje, da bi mogao biti dostignut željeni koeficijent iskorištenja tržišta neophodno je da preduzeće ponudi proizvod ili uslugu koji će biti maksimalno prilagođen potrebama, željama, ukusu i kupovnoj moći onih kojima je namijenjen.

Politika proizvoda i asortimana predstavlja skup odluka o vrsti i svojstvima proizvoda koje će preduzeće proizvoditi i sa kojima će nastupati na odabranom tržištu ili njegovim dijelovima.

Politika proizvoda i asortimana može biti usmjerena u sljedeća tri pravca:

- ▶ Unapređenje proizvoda ili usluge, koje se sastoji u tome da se kod proizvoda i usluga koji su već uvedeni na tržištu mijenjaju i poboljšavaju njegova upotrebna svojstva i izgled;

- Na bazi nekih novih pronalazaka kreiranje potpuno novih proizvoda ili usluga koje tek treba lansirati i uvesti na tržište;
- Promjena ili proširenje asortimana bilo stvaranjem novih tipova proizvoda ili usluga različite vrste ili kvalitete, bilo uključivanjem u asortiman novih vrsta proizvoda ili usluga.

4.2.1.3. Promocija

Promocija označava različite aktivnosti koje preduzima organizacija kako bi pripoštila karakteristike svojih proizvoda i usluga i navela kupce da ih kupe. To je kombinacija različitih aktivnosti u dvosmjernom procesu masovnog komuniciranja između proizvođača i potrošača.

Ukratko, komuniciranje je razmjena informacija koje mogu potaknuti prodaju.

Cilj promocije je postizanje što veće prodaje proizvoda ili usluga, kao i davanje podrške plasmanu i pozicioniranju proizvoda na tržištu.

Zadaci promocije su:

- Uticaj na potrošače (potencijalne, realne), na njihovu svijest, sistem odlučivanja;
- U I fazi procesa komuniciranja potrebno je kod potencijalnih kupaca probuditi potrebu za kupovinom usluge;
- U II fazi pomoći u donošenju odluke o kupovini upravo usluge našeg preduzeća;
- Stvaranje slike o usluzi ili proizvodu, odnosno razjasniti suštinu, karakteristike i prednosti za potrošača;
- Bolje pozicioniranje proizvoda na tržištu, u odnosu na konkurente;
- Ustanovljavanje i praćenje očekivanja potrošača u odnosu na uslugu ili proizvod.

Promocija kao instrument marketinga je efikasna koliko i ostali instrumenti (proizvod, cijena, i kanali prodaje) efikasno obavljaju svoju ulogu.

Sama promocija sadrži sljedeće elemente:

- Privredna propaganda;
- Lična prodaja;
- Publicitet;

- ▶ Unapređenje prodaje;
- ▶ Odnosi sa javnošću.

Uloga ekonomske propagande ogleda se u:

- ▶ Stvaranju svijeta preduzeću u svijesti potrošača što uključuje opisivanje svijeta u kojem firma djeluje, njene aktivnosti, specifičnosti usluge i vrijednosti kompanije;
- ▶ Izgradnji odgovarajućeg ugleda kompanije, tj. dugoročni napori za razvoj potrošačkih ideja i očekivanja, vezanih za preduzeće i njegove usluge i da pridobije potrošače koji su naklonjeni preduzeću;
- ▶ Identificiranje kompanije sa potrošačem - ovo obuhvata pridobivanje potrošača da se jače identificiraju sa uslužnom firmom;
- ▶ Uticaju na ličnost kompanije, kako da prije svega postupaju sa potrošačima – pored potrošača propaganda u uslužnoj organizaciji okrenuta je i prema osoblju.

Funkcije propagande se ogledaju kroz:

- ▶ Održavanje imena kompanije i prvom planu;
- ▶ Kreiranje imidža kompanije;
- ▶ Pojačavanje komunikacija;
- ▶ Motivisanje osoblja i unapređenje etike.

Sredstva propagande su načini na koji se propagandna poruka prenosi. Kako je uspjeh plana propagande uslovljen izborom sredstava, taj je izbor potrebno izvršiti na osnovu unaprijed postavljenih ciljeva propagandne akcije. Sva sredstva koja se koriste u propagandne svrhe dijele se na tri grupe:

- ▶ Vizualna - oglasi, reportaže i članci, plakati, pisani propagandni materijal kao što su brošure, prospekti, katalog, letak;
- ▶ Akustična (zvučna) – verbalne propagandne poruke koje se emitiraju preko radija, na sajmovima;
- ▶ Vizualno-akustična – sve su češće korištena i omiljena sredstva, koja se nalaze u svakom domu - televizija, a u posljednje vrijeme i kompjuteri.

4.2.1.4. Mjesto/distribucija

Svaka organizacija, bez obzira da li proizvodi robe ili usluge mora misliti kako ih isporučiti kupcu. U savremenoj privredi većina proizvođača ne prodaje svoja dobra neposredno krajnjim korisnicima. Oni koriste marketing posrednike da bi uspješnije plasirali na tržište svoje proizvode i usluge.

Marketing posrednici čine distribucijski kanal koji podrazumijeva skup institucija koje obavljaju sve funkcije koje su neophodne za kretanje proizvoda i usluga, od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje.

Distribucija je četvrti instrument marketing mixa koji ima osnovni zadatak osigurati i olakšati da usluga ili proizvod stignu do kupca. Usluga koja je kreirana prema potražnji, za koju je formirana cijena koja se može dobiti na tržištu i o kojem je tržište komunikacijskim metodama obaviješteno, treba na pravi način, u pravo vrijeme, na pravo mjesto i do pravog kupca stići - to je osnovni zadatak distribucijskih kanala. Institucije koje se nalaze u kanalu distribucije, povezane su sa nekoliko vrsta tokova:

- Proizvodni tok – odnosi se na koncept kanala fizičke distribucije, odnosno kretanje proizvoda od proizvođača do potrošača;
- Pregovarački tok – odnosi se na razmjene koje su obuhvaćene kupovinom i prodajom;
- tok vlasništva – smatra se ključnim u prodaji i odnosi se na razmjenu od jedne marketing institucije do druge;
- Informacijski;
- Promocijski tok.

U kreiranju kanala distribucije, proizvođači se bore između onoga što je idealno i onoga što im je raspoloživo. Za kreiranje distribucijskog kanala značaj imaju:

- Broj posrednika;
- Vrste posrednika;
- Vrste materijala i tehnološki podrški koje učesnici koriste;
- Sama usluga – njeni elementi i dimenzije elemenata.

Promocija je prenos informacija do kupca. Postupak obavještanja kupaca razlikuje se po tome kome su informacije usmjerene (jedna za

preprodavače, druga za krajnje potrošače). Pri promociji želimo potrošačima prenijeti sljedeće informacije:

- ▶ O obilježjima proizvoda;
- ▶ O posebnosti proizvoda;
- ▶ O cijenama i načinu dostave.

S potrošačima možemo komunicirati na sljedeće načine:

- ▶ Reklama je plaćeni prostor u novinama, na internetu, vrijeme na radiju, televiziji. U ovu kategoriju spadaju i oglasne ploče i pisma potrošačima;
- ▶ Unapređenje prodaje (dar kupcu, nagradne igre, demonstracije, besplatni uzorci);
- ▶ Lična prodaja (lični kontakt s potrošačima i izravna prodaja).

4.2.1.5. *Osoblje – glavni marketinški instrument*

U mnogim uslužnim preduzećima praksa je pokazala da je doprinos ljudi u sticanju i zadržavanju potrošača u okviru ukupnog marketing mixa veoma veliki i da se njime može znatno poboljšati konkurentna sposobnost. Glavnina je u prepoznavanju različitih uloga koje zaposleno osoblje ima u okviru marketing strategije, a naročito u domeni uticaja na potrošače. Naravno, pri tome se treba imati u vidu da nisu svi zaposleni u uslužnom preduzeću u istom položaju u odnosu na potrošače, te nemaju svi isti uticaj. Kod izbora i testiranja osoba za kontakt mora se uzeti u obzir tehnika znanja, ali i psihološka i motivacijska spremnost tih ljudi.

Oni moraju biti kulturni, ljubazni, obrazovani, stabilne osobe koje znaju procijeniti kako se treba ponašati, kako uticati na potrošača, da budu povjerljive i čestite osobe. Osoba koja radi na promocijskim aktivnostima mora poznavati psihologiju potrošača kako bi kreirao najpovoljniji promotivni mix prilagođen tačno određenom segmentu potražnje. Ljudi koji rade u unutrašnjim poslovima informatike, računovodstva i drugim poslovima moraju na najbolji način i bez greške evidentirati i obavještavati potrošače o svemu što je u njihovom interesu.

Na kraju, menadžeri svih pozicija imaju posebnu odgovornost i potrebu poznavanja ne samo potrošača i poslova sa njima, nego i svih zaposlenih sa kojima je u direktnom kontaktu, a što spada u domenu interaktivnog menadžmenta. Iz ovog proizlazi da osoblje mora biti pažljivo birano, mora redovno inovirati znanja, pratiti događanja i uvijek se prilagođavati potrebama potrošača, a u skladu sa marketing strategijom kompanije.

Fizički ambijent može imati duboke uticaje na impresiju potrošača u vezi kvalitete dobivene usluge. Uslužne firme trebaju dizajnirati sve predmete s krajnjom pažnjom, imajući u vidu da će igrati glavnu ulogu u djelovanju na dojmove potrošača u odnosu na preduzeće. Prema tome, firma mora dizajnirati fizički dokaz, kako bi konzistentan sa karakterom koji firma želi prenijeti na tržište.

4.2.2. Marketinška kombinacija i male kompanije

Male kompanije tvrde da je marketing koristan samo velikim kompanijama, da ne odgovara malim kompanijama i da one nemaju novca za marketinške aktivnosti. No, marketing kombinacija može se primjenjivati na bilo koju kompaniju.

Osoblje i usluge često su važniji elementi u malim nego u velikim kompanijama, jer je u maloj kompaniji puno lakše pokloniti pažnju tome. Poznato je da male prevozne kompanije rade sa ograničenim brojem klijenata. Prodaja i promocija se primjenjuju u znatno manjoj mjeri.

Posebno su osoblje i usluga važni ako kompanija ima garantiran dugoročan posao, a marketing u tom slučaju znači obavljati posao na zadovoljavajući način.

4.2.3. Interni (unutrašnji) marketing

Koncept internog marketinga razvio se i pojavio u literaturi negdje početkom sedamdesetih godina prošlog vijeka. Brojni autori smatraju da se interni marketing razvio iz marketinga usluga. Uprkos skoro 30 godina prisutnosti ovaj koncept nije široko zaživio među menadžerima, a potencijalne koristi se nerijetko zanemaruju.

Smatra se da većina preduzeća do sada nije uspješno primijenila koncepte internog marketinga zbog nedostatka znanja i razumijevanja svih komponenti i njihovih uticaja unutar preduzeća.

Ukratko, većina dosadašnjih istraživanja moguće primjene internog marketinga mogu sagledati kroz četiri ključna aspekta:

- ▶ Tretiranje zaposlenih kao internih kupaca;
- ▶ Razvoj usmjerenosti zaposlenih na interne i eksterne kupce;
- ▶ Orijentacija internog marketinga na upravljanje ljudskim potencijalima;
- ▶ Razvoj interne razmjene.

Prema brojnim autorima, uspješan marketinški pristup moguć je isključivo ako su interni i eksterni marketing zajednički integrirani u preduzeću u obliku zajedničkog međuzavisnog i povezanog sistema.

Bazične aktivnosti internog marketinga jesu:

- ▶ Interno informisanje zaposlenog;
- ▶ Interni trening zaposlenog;
- ▶ Kreiranje zajedništva i timskog rada;
- ▶ Stvaranje zajedničkog duha i motivacije.

Interni marketing djeluje kao proces cjelokupnog upravljanja brojnim funkcijama u preduzeću, i to na dva načina:

- ▶ Osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje preduzeća i sve aktivnosti u kontekstu okruženja koja potiče svijest o značenju potrošača;
- ▶ Osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivisani na ponašanje orijentirano potrošačima.

Interni marketing možemo razumijevati kao planirani napor koji rabi marketing kao pristup kako bi nadvladao organizacijski napor prema promjenama te da organizira, motiviše i interfunkcionalno koordiniše i integrira radnike prema djelotvornoj implementaciji korporativnih i funkcionalnih strategija kako bi postigli zadovoljstvo kupaca kroz proces stvaranja motivisanih i kupcu orijentiranih zaposlenih.

Interni marketing kao koncepcija usmjeren je na radnike unutar preduzeća. Pored usmjerenosti internog marketinga kao procesa i koncepci-

je, radnike unutar preduzeća, interni marketing u novije vrijeme usmjeren je i na planiranje i provođenje procesa unapređenja svih vrsta razmjene unutar samog preduzeća i to na način da se koordinišu i usavršavaju procesi razmjene između preduzeća i zaposlenog, između uprave i odjela, između samih odjela, te između odjela i zaposlenog unutar odjela.

Prema koncepciji internog marketinga, ukupno preduzeće postaje interno tržište kroz proces decentralizacije, te kroz proces shvaćanja odjela kao profitnih centara, kroz svojevrsno među odjelno konkurencijsko natjecanje. Koncept internog marketinga usmjeren je na preobražaj internih zaposlenog u interne kupce kako bi u okviru organizacije postali jedan drugome kupci jer samo tako zadovoljavajući potrebe i želje unutar organizacije, cjelokupna organizacija unapređuje svoje odnose s eksternim kupcima.

Uistinu, interni marketing treba biti usklađen sa eksternim marketingom te ga marketinški opredijeljeno preduzeće treba tretirati kao svoj prioritet. Svakako da marketinškoj orijentaciji unutar preduzeća treba prethoditi oblikovanje, komunikacija i primjena programa eksternog marketinga.

Tri su osnovna cilja internog marketinga:

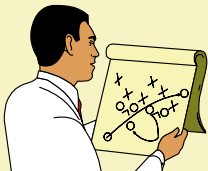
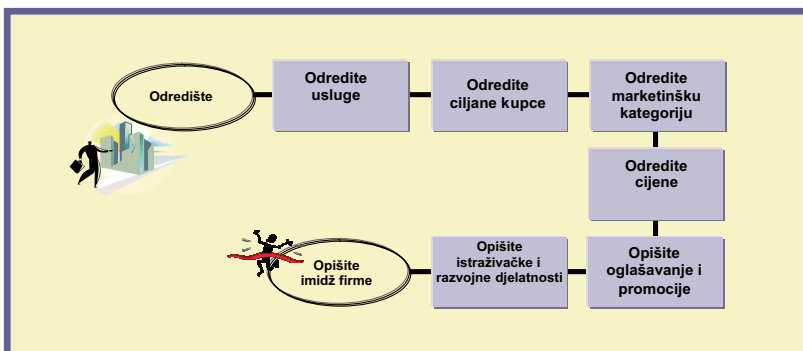
- ▶ Prvi je cilj vezan za interno tržište i obuhvata ulaganje u radnike, kako bi osjetili pripadnost preduzeću, razumjeli viziju preduzeća i njegove strateške ciljeve, te načine na koji će se oni ostvariti;
- ▶ Drugi cilj vezan je za eksterno tržište i odnosi se na ulaganje u kupce kako bi se razvijali dugoročni dobri poslovni odnosi, te postizanje konkurentske prednosti koja je osnova opstanka preduzeća u tržišnoj borbi;
- ▶ Treći cilj internog marketinga jeste motivisati zaposlene, povećati zadovoljstvo zaposlenih, maksimizirati učinkovitost zaposlenih, harmonizirati odnose među zaposlenima, te zadržati dobre zaposlene.

Interni marketing zamišljen je tako da promatra zaposlene kao interne potrošače, poslove i radne zadatke kao interne proizvode, a sve u nastojanju da ponudi interne proizvode koji zadovoljavaju potrebe i želje i internih i eksternih potrošača u smislu postizanja ciljeva organizacije. Cilj internog marketinga je usmjeriti pažnju zaposlenog na

one interne aktivnosti koje je potrebno razvijati, održavati, unapređivati u svrhu poslovanja i jačanja preduzeća na eksternom tržištu.

Opis ključnih, ciljanih kupaca/krajnjih korisnika

- ▶ Segmenti tržišta u kojima će se firma takmičiti
- ▶ Jedinstveni položaj firme i njenih proizvoda nasuprot konkurencije
- ▶ Razlozi zašto je jedinstvena ili privlačna kupcima
- ▶ Strategija cijene nasuprot konkurencije
- ▶ Strategija marketinškog trošenja s oglašavanjem i promocijom
- ▶ Moguća istraživanja i razvoj
- ▶ Strategije istraživanja širenja tržišta

Novi načini rada svakako zahtijevaju da preduzeća i zaposlenici stalno usvajaju nova znanja i vještine. Izgradnja preduzeća u kojemu se stalno uči imat će u budućnosti sve veće značenje. U tom kontekstu koncepcija internog marketinga koji je usmjeren na stalno unapređenje vlastitih zaposlenih i njihovo razumijevanje preduzeća u kojemu rade biti će presudna za stvaranje visoko konkurentnih i naprednih preduzeća.

4.2.4. *Strateški i operativni marketing*

Strateško razmišljanje predstavlja novu perspektivu u području marketinga. Marketing menadžment se suočava sa formulacijom i implementacijom marketing programa za podršku i perspektive strateškog marketinga, s posebnim naglaskom na važnost, ulogu, razvoj i

karakteristike marketing strategije. Marketing strategije se fokusiraju na načine kojima se preduzeće, gradeći kapital na vlastitim snagama, nastoji efektivno razlikovati od konkurencije. Tačnije rečeno, marketing strategija sastoji se od odabira i analize ciljnog tržišta i kreiranja i održavanja odgovarajućeg marketing mixa (proizvod, cijena, promocija, distribucija) koji će zadovoljiti te ljude. Ona sadrži plan za najbolju i najefikasniju upotrebu sredstava organizacije i taktiku za ostvarenje njezinih ciljeva. Dobra marketing strategija treba biti okarakterisana kao jasna tržišna definicija, dobar spoj organizovanih snaga i potreba tržišta u superioran nastup u odnosu na konkurenciju u ključnim faktorima poslovnog uspjeha.

Osnovni elementi pomoću kojih se utvrđuje buduće stanje i položaj kompanije na tržištu su: vizija, misija i strateški ciljevi. Menadžment kompanije mora imati viziju poslovanja. Menadžeri bez vizije ne mogu odgovoriti izazovima i dinamici tržišta.

Vizija predstavlja izazov, poželjni dugoročni cilj i poželjnu budućnost kompanije. Pomoću vizije menadžment pokušava precizirati položaj i poslovanje kompanije u budućnosti i predvidjeti tržišne trendove. Vizija je neizostavan dio poslovanja, jer je usmjerena na buduće događaje.

Vizija predstavlja uglavnom optimističan pozitivan pogled na trendove i mogućnost koje menadžeri uočavaju. Idealan slučaj je kada vizija preraste u optimistični način organizacijskog odlučivanja koji potiče kreativnost zaposlenog i neprekidnu inovaciju. Misija kompanije predstavlja osnovnu svrhu njenog postojanja i rada.

Misija odgovara na pitanje zašto firma uopšte postoji, što ona radi, kojim se poslovima bavi. Misijom se konkretnije definišu proizvodi i usluge, položaj na tržištu, budući kupci, konkurencija. Misiju možemo promatrati kroz proizvodnu i tržišnu orijentaciju kompanije. Strateški ciljevi kompanije pomažu konkretizaciji misije.

Tržišna misija kompanije treba biti sročena tako da omogućuje što dužu diversifikaciju aktivnosti, pri čemu je poželjno izbjegavati kvantitativne pokazatelje.

Postoje različiti pristupi u kreiranju marketing strategije, a neki od njih su:

- ▶ Dominantna pozicija: firma nadzire ponašanje ostalih konkurenata, te raspolaže širokim izborom strategijskih opcija;
- ▶ Snažna pozicija: firma može preduzeti samostalnu aktivnost bez da s tim ugrozi dugoročnu poziciju, a može zadržati svoju dugoročnu poziciju bez obzira na aktivnosti njezinih konkurenata;
- ▶ Pogodna pozicija: firma posjeduje određenu iskoristivu snagu, te bolju priliku od prosječne kako bi poboljšala svoju poziciju;
- ▶ Održiva pozicija: firma djeluje na dovoljno zadovoljavajućoj razini kako bi zagarantirala svoj kontinuitet poslovanja, ali posluje pod pritiskom dominantnije kompanije, te ima manju od prosječne šanse kako bi poboljšala svoju poziciju;
- ▶ Slaba pozicija: firma posluje nezadovoljavajuće, ali ipak postoji šansa za poboljšanje poslovanja;
- ▶ Nesposobna za poslovanje: ovakva firma ima nezadovoljavajuće karakteristike poslovanja, te nema nikakve šanse za poboljšanje.

4.3. Sistem brzog upravljanja

Sistem brzog upravljanja se može opisati kao sistem informacija i komunikacija, te sredstva koja preduzeću omogućavaju racionalno i brzo upravljanje.

Razvoj informacijskih tehnologija 80-ih godina 20. vijeka dao je novi oblik brzog upravljanja. Uvođenjem elektronske razmjene podataka, a posebno uvođenjem brojnih mobilnih komunikacijskih i navigacijskih sredstava, moguć je transfer informacija između onih koji planiraju i izvode operacije.

Odnos cijene i kvalitete kompjutera se smanjuje, što znači da su kompjutera sada dostupni i malim prevoznicima.

Ukratko, „brzo upravljanje“ podrazumijeva osiguravanje informacija o saobraćaju, prevozu, putnicima i dobrima koja se prevoze što je brže moguće, uz upotrebu telekomunikacijske infrastrukture i opreme koju imamo na raspolaganju.

4.4. Logistički informacijski sistemi, telematika i EDI sistemi

Izgrađen informacijski sistem je ključni element logistike u lancu upravljanja, organizovanja i rukovođenja kako u profitnim, tako isto i u neprofitnim organizacijama.

Prednosti primjene strateškog marketinga u razvoju informacijskih tehnologija bitno utiču na pozitivan razvitak logističkih funkcija organizacije, odnosno ustanove u cjelini.

Pretpostavka za uspješan logistički marketing je posjedovanje i sistemsko prikupljanje potrebnih poslovnih informacija.

Danas više nije moguće uspješno poslovati bez prethodno izgrađenog informacijskog sistema. Izgrađen informacijski sistem bitno pridonosi konkurentskim prednostima organizacije. Prednosti se ogledaju u oblikovanju novih, konkurentskih pozicija, u redukciji troškova i postizanju određene diferencijacije u zavisnosti o poslovanju, te u postizanju boljih rezultata svih logističkih funkcija u organizaciji. Informacijski sistem u marketingu osnovni cilj ima u postizanju uspješnog povezivanja ponuđača, potrošača i konkurenta. Marketing logistike nije samo vitalno vezan za proizvodnju i industriju, odnosno samo za proizvodnu orijentaciju poslovnog subjekta, već je sve više aktuelan u prodaji, u prevozu i distribuciji kod svih poslovnih subjekata, kako kod profitnih, tako danas još više kod neprofitnih.

Marketing logistika za svoj uspješan rad pretpostavlja primjenu određenih informacijskih tehnologija u radu kao što su:

- POS (Point of sale) sistemi;
- Bar kodovi;
- EDI (elektronička razmjena podataka);
- VANs (Value added networks);
- EoS (sistem elektroničkih narudžbi).

Telematika je tehnologija koja je sastavljena iz informatičke i komunikacijske tehnologije, koja tehnološki objedinjuje područja telekomunikacija i informatike.

Iako postoji velik broj različitih telematskih sistema svaki od tih sistema predstavlja različite kombinacije tri osnovne komponente, a to su:

- ▶ Hardver;
- ▶ Prenos podataka;
- ▶ Upravljački softver.

EDI (Electronic Data Interchange) je elektronička razmjena poslovnih dokumenata između preduzeća, koja koristi specifični i strukturirani format. Većina velikih preduzeća koriste se mogućnostima EDI, i velik broj preduzeća sve se više okreću korištenju elektroničkog načina za sve svoje tipične poslovne transakcije. Prednosti takvog poslovanja postaju sve očitije, a mogućnost upotrebe EDI sistema je sve pristupačnija. Da bi se održalo u korak sa današnjim poslovnim svijetom, ugrađivanje EDI sistema u poslovnu strukturu preduzeća postaje gotovo obaveznim.

Potrebno je prepoznati razliku između e-poslovanja i EDI. E-poslovanje se zasniva na elektroničkoj razmjeni podataka u bilo kojem formatu. EDI je nastao baš radi standardizacije takve komunikacije, između preduzeća koje koriste različite hardverske sisteme i različita aplikacijska i protokolna rješenja. Komunikacija pomoću EDI se odvija standardiziranim formatima i posebno je učinkovita za slanje velike količine ponavljajućih dokumenata, poput računa ili narudžbenica između poslovnih partnera.

Upotrebom EDI sistema se štedi novac, na taj način da osoblje preduzeća postaje učinkovitije. Povećava se produktivnost ubrzavanjem procesa prelaska zahtjeva i računa kroz cijeli sistem, i ubrzavanjem obrade dokumenata. Integritet podataka postaje sigurniji, zbog jednostavnog načina označavanja, nemogućnosti ljudske pogreške i sigurne komunikacije elektroničkim putem. Korisnici EDI-ja su izračunali da se troškove pripreme i izrade poslovne dokumentacije u odnosu na klasičan način smanjuju do 3% vrijednosti robe u domaćem, te do čak 10% u međunarodnom saobraćaju.

4.4.1. Primjena EDI sistema

- Glavne odrednice EDI procesa mogu se podijeliti u dva dijela:
- ▶ Konverziju;
 - ▶ Komunikaciju.

Konverziju obavlja EDI (enabling software), kao ugrađeni dio informacionog sistema preduzeća, dok se komunikacija odvija na razne načine, i to posredstvom raznih međustruktura.

Nakon što poslovni partneri koji su odlučili koristiti EDI sistem za međusobno poslovanje, dogovore oko standarda koji će koristiti, poslovni dokumenti koji se prenose između ta dva preduzeća se moraju prevesti u EDI oblik. Samo takav oblik se prenosi raznim komunikacijskim putevima prema drugom poslovnom partneru. Po primitku EDI podataka, poslovni partner EDI programsku podršku za konverziju podataka u aplikacijski ovisan oblik. Tada se podaci dalje upotrebljavaju u informacionom sistemu primalaca.

Za slanje poslovnih podataka poslovnom partneru, potrebno je odrediti metodu koja najviše ogovara zahtjevima poslovnih partnera. Tradicionalni način komunikacije je korištenje VAN (Value Added Network). VAN je naziv za privatne pružatelje mrežnih usluga, koji se koriste za prenošenje podataka između preduzeća. Razvojem Interneta, mnoge kompanije su se ipak odlučile za korištenje World Wide Web-a kao jeftinijeg rješenja za prenošenje EDI podataka. Pružatelji VAN usluga reagovali su na to, nudeći EDI konverziju, enkripciju, sigurnu elektroničku poštu, praćenje upravljanja sadržajem, i ostale dodatne pogodnosti svojim korisnicima.

4.4.2. Komponente sistema brzog upravljanja

EDI sistem čine tri komponente, a to su:

- Standardne poruke;
- Programi za konverziju;
- Komunikacijske mreže.

Sistemi brzog upravljanja imaju veliki broj komponenti koje se mogu podijeliti sa aspekta funkcije i aspekta mjesta.

Sa aspekta funkcije, EDI sistem uključuje:

- Identifikaciju;
- Registraciju i informaciju;
- Komunikaciju.

Komponente EDI sistema sa aspekta mjesta:

- ▶ Baza;
- ▶ Povezanost vozača;
- ▶ Povezanost vozila;
- ▶ Povezanost tereta;
- ▶ Povezanost sa okolinom i putem.

4.4.3. Mobilne komunikacije

Mobilne komunikacije nastale su iz želje za mobilnošću i nezavisnosti o fizičkoj vezanosti za komunikacijsku mrežu. Mobilne komunikacije služe za:

- ▶ Dvosmjerni govor;
- ▶ Podatke;
- ▶ Poruke;
- ▶ Video.

Mobilnost se ostvaruje sistemom baznih postaja koje radio signalom pokrivaju određeno područje.

Mogućnosti zemaljske mobilne komunikacije mogu se podijeliti prema korištenju telekomunikacijske infrastrukture:

- ▶ Javne mreže;
- ▶ Zatvoreni saobraćaj;
- ▶ Sateliti.

4.4.4. Sistem radio podataka – Radio Data System

Postoji mnogo softverskih paketa koji mogu dosta pomoći u pripremanju prevoza i u administrativnim poslovima u preduzeću. Krajem 80-ih godina prošlog vijeka informacijski signali, koji su nečujni za ljude, emitiraju FM radio stanice: a to je RDS. RDS je nevidljiv na normalnom ekranu, a taj signal sadrži informacije. Za televiziju su to vijesti, vrijeme, informacije o saobraćaju i druge korisne informacije.

4.5. Nadgledanje vozila, zaliha i teret na daljinu

Nove primjene brzog upravljanja i njihova integracija donijele su brzi razvoj različitih tehnologija. Uz veliku preciznost, opšta ocjena je da upravljanje nekim operacijama iz baze nudi veliku mogućnost. Registraciju, usporedbu stvarne situacije sa poželjnom i ispravljanje bilo kakvih devijacija podrazumijeva monitoring ili nadgledanje.

4.5.1. Monitoring pozicija

Pod monitoringom pozicije vozila ili tereta, podrazumjevamo sistem lociranja i praćenja. Monitoring se sastoji od naprednih i manje naprednih primjena. Izvještaj o poziciji mogu dati sami vozači ili oprema za pozicioniranje povezana sa satelitima.

Ako se donese odluka o promjeni rute ili destinacije vozila, to se može priopštiti vozaču ili podacima; u tom slučaju nam treba veza sistema i baze.

Veze između satelitske opreme i glavnog računala zanimljive su za planiranje. Menadžment može odmah vidjeti da li je moguće promijeniti destinaciju imajući u vidu vožnju i ostatak vremena. Sistemi za lokaciju i praćenje pomažu planiranje prevoza i realizaciju plana.

4.5.2. Monitoring uslova utovara

Promatranje stanja vozila i tereta dovodi do zaključka da je osoba koja se bavi odgovorna za monitoring. Ta osoba može preduzeti neophodne akcije za popravku bilo kakvih grešaka, a to može samo ako joj je povjeren mali broj isporuka. Kako bi se mogao nadgledati kompletan utovar, potrebno je ostvariti vezu između bilježenja stanja utovara i glavnog računala ili računala na terminalu.

4.5.3. Nadgledanje stanja vozila

Nadgledanje stanja vozila na daljinu prosljeđivanjem podataka o vozilu u bazu je veoma korisno. Vozač se smatra odgovornim za neophodne popravke kad je vozilo na putu. Sistem inteligentne analize od velike od velike je pomoći. Ipak, postavlja se pitanje je li prosljeđivanje informacija u bazu na analizu vrijedno troškova. Najvažnija je

kratka poruka vozača sa opisom kvara. Tehnološka pomoć u svrhu lakšeg monitorniga vozila na daljinu još uvijek se razvija jer brojni načini primjene te tehničke opreme još su u razvojnoj fazi. Svi prevoznici neće htjeti tu opremu, niti je potrebna svima. Veći prevoznici će je primijeniti, jer imaju veće zemljopisne udaljenosti na koje putuju i veća finansijska sredstva za nove tehnologije.



5. PROPISI O MEĐUNARODNOM POREZU NA DODANU VIJEDNOST (VAT – VALUE ADDED TAX) I POREZ NA DODANU VRIJEDNOST (PDV) U BOSNI I HERCEGOVINI

5.1. Propisi o međunarodnom porezu na dodanu vrijednost (VAT – Value Added Tax)

5.1.1. Propisi o prenosu (*transfer*)

Najznačajnije pitanje u pogledu međunarodnih VAT propisa je kako funkcionira propis o transferu unutar Evropske unije.

Prema propisu o transferu, VAT plaća krajnji potrošač bez obzira na to u kojoj zemlji Evropske unije se nalazi klijent. U ovom slučaju, VAT se prenosi – plaća klijentu i on je u obavezi da dotičnoj poreskoj upravi prijavi iznos poreza koji je primio. Klijent može imati pravo odbitka prethodno obračunatog poreza.

U okviru nove VAT regulative, svaki preduzetnik dobiće VAT identifikacijski broj. To je postojeći broj na koji se dodaje kod zemlje i on za obje ugovorne strane mora biti naveden u fakturi.

5.1.2. VAT obaveze

Dva pitanja su značajna u pogledu poreskih obaveza:

- ▶ Koja ugovorna strana je u obavezi da plati VAT?
- ▶ Koja zemlja članica EU prikuplja VAT?

Osnovno pravilo je da se međunarodni prevoz robe unutar EU oporezuje u zemlji članici klijenta, odnosno u zemlji polaska prevoza, pod uslovom da je i klijent nastanjen u njoj.

5.1.3. Odnos klijent – prevoznik/špediter

Prevoz između dvije zemlje EU uvijek se oporezuje u zemlji članici klijenta, klijent mora biti registrovan za VAT u zemlji članici. Ukoliko je prevoznik nastanjen u istoj zemlji članici kao klijent prevoznik, može napraviti fakturu sa svojim vlastitim VAT-om. Međutim, ukoliko prevoznik nije nastanjen u istoj zemlji članici klijenta, VAT se prenosi na klijenta. Prevoz roba za privatne osobe uvijek se oporezuje u zemlji članici polaska prevoza. Ova situacija se uglavnom primjenjuje na kompanije za selidbu.

5.2. Porez na dodanu vrijednost (PDV) u Bosni i Hercegovini

Od 1. januara 2006. u Bosni i Hercegovini je na snazi Zakon o porezu na dodanu vrijednost („Službeni glasnik BiH“, broj: 9/05, 35/05 i 100/08). Osnovna karakteristika poreza na dodanu vrijednost (u daljem tekstu PDV), kao opšteg poreza na potrošnju, jeste ta što se obračunava i plaća u svim fazama proizvodnje i prometa dobara i usluga, kao i na uvoz dobara po metodu odbitka „poreza na porez“. Saglasno navedenom, porez se obračunava, odnosno plaća u svakoj fazi proizvodno-saobraćajnog ciklusa, s tim da uvijek kad proizvod ili usluga prelazi iz jedne u drugu fazu plaća se samo porez na iznos dodatne vrijednosti u toj fazi. Poreski obaveznik utvrđuje obavezu za plaćanje poreza tako što poresku obavezu umanjuje za iznos PDV-a obračunatog, odnosno plaćenog pri nabavi proizvoda ili usluga ili pri uvozu proizvoda. Cilj oporezivanja porezom na dodanu vrijednost je da se njime optereti samo saobraćaj koji služi krajnjoj potrošnji.

Obaveznik poreza na dodanu vrijednost može odbiti od poreza na dodanu vrijednost koji je zaračunao i naplatio od svojih klijenata i koji treba uplatiti u državnu blagajnu, onaj porez na dodatnu vrijednost koji je on platio svom dobavljaču odnosno koji je platio prilikom uvoza proizvoda ili usluga. Ovo praktično znači, da je poreski obaveznik dužan u državnu blagajnu uplatiti samo razliku između PDV-a koji je naplatio

od svojih klijenata i PDV-a koji je on platio svojim dobavljačima, odnosno prilikom uvoza. Ukoliko se dogodi da je iznos prethodno plaćenog poreza veći od iznosa poreza koji se duguje državi, na strani poreskog obaveznika postoji poreski kredit koji ovaj, najčešće na svoj zahtjev, može povratiti, odnosno zatraži da mu se prilikom obračuna kasnijeg zaduženja isto umanjí za iznos poreskog kredita.

Primjer:

P D V

7.000,00 KM - (minus) 3.000,00 KM = 4.000,00 KM

(naplaćeno od klijenta) (plaćeno dobavljačima) (iznos koji obv. duguje državi)

5.2.1. Predmet oporezivanja

PDV se, u skladu sa odredbama zakona o PDV-u, plaća na:

- ▶ Promet dobara i usluga koje poreski obaveznik, u okviru obavljanja svojih djelatnosti, izvrši na teritoriji Bosne i Hercegovine uz naknadu;
- ▶ Uvoz dobara u Bosnu i Hercegovinu.

Promet dobara je prenos prava raspolaganja na stvarima, odnosno dobrima, osobi koja tim dobrima može raspolagati kao vlasnik. Dobrima se smatraju i voda, električna energija, gas, toplotna energija ili slično.

Saobraćajem dobara, u smislu zakona o PDV-u, smatra se i:

- ▶ Prenos prava raspolaganja na dobrima uz naknadu na osnovu odluke državnog tijela, tijela lokalne samouprave ili na osnovu zakona;
- ▶ Isporuka dobara po ugovoru na osnovu kojeg se plaća provizija pri prodaji ili kupovini dobara;
- ▶ Isporuka dobara na osnovu ugovora o iznajmljivanju na određeni period na osnovu kupoprodajnog ugovora s odgođenim plaćanjem kojim je predviđeno da se pravo vlasništva prenosi najkasnije otplatom posljednje rate;

- Prenos prava raspolaganja na novosagrađenim građevinskim objektima ili ekonomski djeljivim cjelinama u okviru tih objekata;
- Prenos poslovne imovine poreskog obaveznika od strane ovlaštene osobe, uključujući likvidatore, stečajne upravnike i nadzornike;
- Upotreba dobara poreskog obaveznika u izvanposlovne svrhe;
- Razmjena dobara za druga dobra ili usluge.

Saobraćajom usluga smatraju se svi poslovi i radnje izvršene u okviru obavljanja privredne djelatnosti, a koji ne čini promet dobara.

Saobraćajom usluga smatra se:

- Prenos i ustupanje autorskih prava, патената, licenci, zaštitnih znakova, kao i drugih imovinskih prava;
- Pružanje usluga uz naknadu na osnovu odluke državnog tijela, tijela lokalne samouprave ili na osnovu zakona;
- Pružanje usluga koje poreski obaveznik bez naknade izvrši u izvanposlovne svrhe osnivača, zaposlenih i drugih osoba;
- Razmjena usluga za druga dobra ili usluge.

Uvoz dobara je svaki unos dobara u carinsko područje Bosne i Hercegovine. PDV se obračunava na sva dobra koja se uvoze. Izuzetno, PDV se ne obračunava na dobra za koja je odmah po unošenju u Bosnu i Hercegovinu dato odobrenje za privremeno uskladištenje, carinski odobreni postupak ili upotrebu dobara pod uslovom da su: prijavljena Upravi za indirektno oporezivanje, da je prethodno odobrenje za takvu isporuku izdano u skladu sa carinskim propisima i da su privremeno uskladištena; isporučena u bescarinske zone ili bescarinska skladišta; isporučena unutar slobodne zone i slobodnih skladišta; isporučena za carinska skladišta, a za koja je pokrenut postupak privremenog uvoza uz oslobađanje od plaćanja uvoznih poreza, odnosno carinski postupak prevoza.

5.5.2. Pretvaranje vrijednosti strane valute u domaću valutu

Ako je osnovica za uvoz dobara u Bosnu i Hercegovinu izražena u stranoj valuti, za obračun te vrijednosti u domaćoj valuti primjenjuju

se carinski propisi za obračunavanje carinske vrijednosti koji važe na dan nastanka poreske obaveze. Ako je vrijednost dobara ili usluga izražena u stranoj valuti, za obračun te vrijednosti u domaćoj valuti primjenjuje se srednji devizni tečaj Centralne banke Bosne i Hercegovine koji važi na dan nastanka poreske obaveze.

5.5.3. Standardna stopa

Standardna stopa PDV-a na oporezivi promet dobara i usluga i uvoz dobara u Bosnu i Hercegovinu iznosi 17 %.

6. OSNOVNE KARAKTERISTIKE NAJZNAČAJNIJIH CARINSKIH POSTUPAKA

6.1. Prijavljivanje robe

Dopremom (ulaskom) robe u carinsko područje BiH ona stiče status carinske robe. Roba dopremljena u carinsko područje BiH podliježe carinskom nadzoru od trenutka svog ulaska i ostaje pod carinskim nadzorom sve dok joj se ne utvrdi carinski status, odnosno dok joj se carinski status ne promijeni, uđe u slobodnu zonu ili slobodno skladište, ponovno ne izveze ili uništi u skladu sa s čl. 174. Zakona.

Osoba koja je dopremila robu u carinsko područje BiH, odmah je prevozi onim putnim pravcem kojeg odredi carinsko tijelo do:

- ▶ carinskog ureda ili bilo kojeg drugog mjesta kojeg odrede carinska tijela ili;
- ▶ slobodne zone, ukoliko se roba do te slobodne zone doprema direktno morskim ili vazdušnim putem, ili kopnom bez prelaska kroz drugi dio carinskog područja BiH, ako se slobodna zona nalazi uz kopnenu granicu.

Osoba koja je preuzela obavezu robu prevesti do odredišta, odgovorna je postupati u skladu sa preuzetim obavezama.

Ove odredbe se ne odnose na robu koja se nalazi u plovnim objektima ili zrakoplovima koji prolaze teritorijalne vode ili vazdušni prostor BiH, a koji za svoje odredište nemaju morske ili riječne ili vazdušne luke u BiH.

U slučaju više sile i nepredvidivih okolnosti, gdje osoba koja je preuzela obavezu predaje robu odredišnom carinskom uredu nije u mogućnosti ispuniti preuzete obaveze, dužna je obavijestiti carinska tijela o nastaloj situaciji.

Robu koja se uvozi u carinsko područje BiH, graničnom carinskom uredu prijavljuje osoba koja je takvu robu dopremila u carinsko područje BiH, ili osoba koja je prihvatila obaveze da je preveze nakon takvog ulaska. Ovakva se roba na zahtjev osobe koja je ovlaštena robi odrediti odobreni carinski postupak ili upotrebu, može po odobrenju carinskog ureda pregledati ili uzeti uzorke, kako bi se robi odredio carinski odobreni postupak ili upotreba.

Roba se carinskom uredu prijavljuje jedinstvenom carinskom ispravom (JCI) koja se podnosi u skladu sa Uputstvom o popunjavanju carinske prijave podnijete u pisanom obliku i korištenjem tehnike obrade podataka i zbirne prijave.

6.1.1. Privremeno skladištenje robe

Od trenutka prijave robe carinskom uredu do trenutka kada joj se treba odrediti carinski odobreni postupak ili upotreba, roba ima status privremeno uskladištene robe. Ova roba se skladišti samo na mjestima koje odredi carinski ured. Za ovu robu se može zahtijevati polaganje garancije u visini budžetskih uvoznih dažbina koje se plaćaju pri uvozu takve robe. Takva roba se nalazi pod carinskim nadzorom i nad njom se mogu provoditi određeni postupci da se roba očuva u nepromijenjenom stanju, ali bez promjene njenog izgleda ili tehničkih karakteristika.

Privremeni smještaj robe regulisan je čl. 47. do 50. Zakona, čl. 96. do 98. Odluke i Uputstvom o privremenom smještaju robe („Službeni glasnik BiH“, br. 31/06). Roba se smješta u prostor za privremeni smještaj na osnovu zbirne prijave ili TR prijave za tranzit.

Način smještaja robe, podnošenje zahtjeva za privremeni smještaj robe, mjesta za privremeni smještaj, vođenje evidencije o robi, oblici postupanja i carinski nadzor nad privremeno smještenom robom propisani su uputstvom o privremenom smještaju robe („Službeni glasnik BiH“, br. 31/06).

7. TRANSPORTNO OSIGURANJE

7.1. Pojmovi osiguranja

Osiguranje se preduzima u mnogim privrednim društvima. Međutim, ono je posebno značajno za zaštitu od rizika koji nastaju u obavljanju poslovne aktivnosti. Osiguranje može pokrivati zgrade, imovinu, vozila i opremu, bolest i nezgode personala i život. Takođe, postoje dodatna osiguranja, kao što su osiguranje od rizika gubitka novca, robe u tranzitu i osiguranje od drugih specijalnih rizika, kao što su osiguranje od javnih odgovornosti, odgovornosti poslodavca...

Pokriće koje osiguravaju uplaćene premije (znači osiguravajuća kompanija snosi rizik) umanjuju rizik upropaštenja biznisa u slučajevima velikih požara ili smrti partnera i glavnog dioničara ili velikih potraživanja nastalih zbog nemara određenog radnika (npr. vozač je prouzrokovao smrt druge osobe u saobraćajnoj nezgodi za koju je on kriv).

Za osiguranika (osobu ili preduzeće koja plaća osiguranje) je veoma bitno da bude svjestan svih izuzetaka polise osiguranja koji mogu spriječiti iskorištavanje kompenzacije kada se ona očekuje. Praktično, kada je vozilo osigurano, osiguranik ne smije učiniti nikakve radnje koje mogu onemogućiti isplaćivanje pokrića osiguranja kao što su raspolaganje vozilom izvan zakonskih propisa (tj. u pokvarenom stanju ili od vozača koji nema licencu). Osnovne vrste osiguranja, i obaveznog i dobrovoljnog, navedene su u nastavku teksta.

7.2. Eksces klauzula

Posebno u sistemu osiguranja vozila osiguravajuća kompanija zahtijeva od osiguranika da snosi prvi dio svakog potraživanja. Ovaj iznos se naziva eksces (tj. eksces na polisu). Eksces je iznos koji će osiguravajuća kompanija odbiti od ukupnog iznosa koji se plaća kao kompenzacija.

7.3. Osiguranje od krađe (neobavezno)

Ova vrsta polise osiguranja osigurava pokriće za gubitak imovine zbog krađe. Međutim, za potvrđivanje takvog potraživanja često je potreban dokaz nasilnog ulaska. Uslovi police variraju. Osiguravajuća kompanija može da ne prihvati potraživanja, ukoliko ne postoji čvrst dokaz kriminalnog djela i prijavljivanja slučaja policiji.

7.4. Garancija vjernosti i tačnosti (neobavezno)

Kada su radnici postavljeni na odgovornu funkciju, posebno kada se od njih zahtijeva rukovanje novcem ili vrijednostima, firma može zaključiti policu osiguranja za garanciju vjernosti. Osiguravajuća kompanija tada istražuje biografske podatke radnika. Ako su prihvatljivi, ona će tada osigurati osiguranje i pokriće (u obliku obaveznica ili garancije) od rizika nestanka radnika sa novcem ili vrijednostima koje pripadaju poslodavcu.

7.5. Osiguranje motornih vozila (obavezno)

Osnovno osiguranje motornog vozila osigurava osiguraniku pokriće za potraživanja od povrijeđenih strana za lične povrede i medicinske troškove. Ovo, skupa sa obaveznim pokrićem za putnike i imovinu, jeste propisani zakonski minimum. Osigurana osoba ili organizacija moraju posjedovati aktualan i važeći certifikat o osiguranju koji pokazuje osiguranje pokrića i mora u njemu biti navedene sve pojedinosti uslova koji su predmet izdavanja police.

U certifikatu moraju biti navedeni:

- Registracijski broj ili specifikacija osiguranog vozila;
- Osobe ovlaštene za vožnju vozila;
- Datumski period u kojem je pokriće efektivno;
- Dozvoljeno korištenje vozila.

Pokriće osiguranja vozila može biti onemogućeno iz više razloga, uključujući neplaćanje premija, zapošljavanje nelicenciranih ili pogrešno licenciranih vozača, korištenje vozila koje ne ispunjava odgovarajuće uslove, propuštanje obavještanja nezgode osiguravajućoj kompaniji ili priznavanje odgovornosti na mjestu nezgode ili sve drugo što je u suprotnosti sa uslovima police.

7.6. Pokriće osiguranja za robu u tranzitu

Osiguranje vozila pokriva rizik gubitka ili oštećenja samog vozila, ali ne i teret koji ono prevozi. Teret se pokriva osiguravajućom policom „Robe u tranzitu“ koja osigurava pokriće od rizika gubitka ili oštećenja tereta bazirajući se na standardnoj primjeni.

Ukoliko se prevozi izuzetno vrijedan ili osjetljiv teret, potrebno je obavijestiti osiguravajuću kompaniju. Ako se to ne učini može se izvršiti nemogućnošću korištenja pokrića ili odbijanjem osiguravajuće kompanije da isplati potraživanja. U svim slučajevima teret se može teško oštetiti ukoliko nije adekvatno pokriven. Police „Robe u tranzitu“ obično specificiraju restriktivne klauzule koje nalažu vlasnicima vozila promatranje sljedećih posebnih uslova: vozila moraju biti opremljena pomagalicama za sprečavanje krađe koja se moraju uključiti kada su vozila napuštena – „klauzula o nepokretnosti“; natovarena vozila moraju biti ostavljena u zatvorenim zgradama ili dvorištima koja su zaključana ili imaju stražu – „klauzula o noćnom riziku“.

Fraza „roba u tranzitu“ se, takođe, može odnositi i na osiguranje koje su zaključili sami vlasnici robe radi osiguranja pokrića za njihove pošiljke u tranzitu ili prevoznici, radi zaštite ugovorne odgovornosti prema vlasniku robe, nastale u okviru ugovora o prevozu. Praktično rečeno, kada prevoznik kaže vlasniku robe da su one osigurane, oni su u suštini osigurali samo svoje ugovorne odgovornosti, ali ne i aktualnu robu.

Ne postoji zakonska obaveza posjedovanja police o robama u tranzitu. Ipak, statuti, osnovno pravo i uslovi prevoza, nameću finansijsku odgovornost prevozniku.

U svrhu ispunjavanja ovih odgovornosti, u domaćem svijetu prevoznika, polica osiguranja za odgovornost za robu u tranzitu za prevoznika je praktično obaveza. U svrhu ispunjavanja ovih odgovornosti u međunarodnom prevozu neophodno je osiguranje od CMR odgovornosti.

7.7. Pozicija vlasnika

Sa tačke gledišta vlasnika robe, i na domaćoj i na međunarodnoj sceni, prevoznik posjeduje odbrambene mehanizme ili ograničenja na potraživanja. Čak i ako prevoznik nema pravih odbrambenih mehanizama ili ograničenja na potraživanja, vlasnik robe svojim važećim potraživanjima, u tom slučaju, mora se osloniti na mogućnost da prevoznik ima osiguranje (ukoliko nema policu osiguranja ima dovoljno finansijskih sredstava da udovolji potraživanjima). Zbog toga, veoma je poželjno da vlasnik robe ima svoje vlastito osiguranje za robu u tranzitu u okviru kojeg sva prava i potraživanja od njegovog prevoznika mogu biti potčinjena osiguravajućoj kompaniji.

7.8. Pozicija prevoznika

U okviru CMR-a prevoznik ima određene zaštitne mjere od potraživanja ili ograničenja:

Ako se vozilo (koje prevozi robe) prevozi morem, željeznicom, kopnenim i vodenim putovima (rijekom) ili vazduhom i ako je roba izgubljena ili oštećena usljed takvog modela prevoza, odgovornost prevoznika utvrđena je zakonom ili konvencijama koje se primjenjuju za prevoz takvim modelom prevoza;

Prevoznik ne snosi nikakvu odgovornost plaćanja ako je gubitak prouzrokovan zbog:

- ▶ pogrešnog djelovanja ili nemara osobe koja zahtijeva potraživanja,

- ▶ uputstvima koje je dao potražitelj, a ne pogrešnog djelovanja ili nemara prevoznika,
- ▶ okolnosti koje prevoznik ne može izbjeći i okolnosti od kojih se prevoznik nije mogao zaštititi,
- ▶ inherentnih osobina robe,
- ▶ korištenja otvorenog vozila bez cerade, ukoliko je njihovo korištenje izričito dogovoreno (izuzev u slučajevima posebno opremljenih vozila),
- ▶ usljed neispravnih uslova pakiranja i ambalaže robe,
- ▶ rukovanja, utovara, skladištenja ili istovara roba od pošiljaoca ili primalaca roba,
- ▶ prirode određenih vrsta roba koje su podložne totalnom djelomičnom gubitku ili oštećenju,
- ▶ nedovoljnog ili neadekvatnog markiranja ili numerisanja robe.

Prevoznik je oslobođen odgovornosti ukoliko potraživanje nije izvršeno unutar utvrđenog perioda ili ako akcije za potraživanje nisu započete unutar utvrđenog perioda.

7.9. Odgovornost vlasnika

Potrebno je navesti da svako međunarodno drumsko putovanje, koje uključuje i pomorski tranzit, može imati i dodatne dažbine koje se primjenjuju za taj tranzit u slučajevima elementarne nepogode. Važno je napomenuti da „Osnovno pokriće i troškovi za spašavanje”, koji mogu nastati u slučajevima pomorske katastrofe, mogu se u suštini nametnuti vlasniku robe koji se treba zaštititi od ovih rizika.

7.10. Konsekventni gubitak

Ova vrsta osiguranja je dobro poznata u vezi sa gubitkom produkcije (takozvani prekid poslovanja). Međutim, često se ne smatra kao potreban za poslove vezane za izvoz i uvoz roba. Ovaj gubitak zahtijeva finansijski gubitak i nije povezan sa fizičkim gubitkom ili oštećenjem robe, te kao takav nije pokriven sa kargo policom. Na primjer – dnevnicu su otpremljeni, međutim, zbog kašnjenja oni dolaze prekasno na

tržište u periodu Božića i kao rezultat toga opada im cijena. Drugi primjer – otpremljen je novi stroj za pokretanje nove linijske proizvodnje. Međutim, stroj je izgubljen ili oštećen u toku tranzita i proizvodnja kasni, ili unajmljeni kontejneri su izvan upotrebe zbog popravka, a troškovi unajmljivanja se moraju platiti.

Zbog svih ovih mogućih razloga veoma je jasno i poželjno za pošiljaoca ili primaoca, u skladu sa uslovima trgovine, osigurati robu u tranzitu. Kapital vlasnika robe uložen je u robu koja je u tranzitu, opšta obazrivost diktira osiguranje gdje je moguće efektivno osiguranje radi zaštite ovog kapitala.

Dodatnu polisnu osiguranja za robu u tranzitu može osigurati (za male dodatne premije) domaći prevoznik za pokriće „neočekivanog” ili „nepoznatog” CMR-a, koji može nesvjesno biti involviran u CMR prevoz.

7.11. Osiguranje i odgovornost prevoznika

Potrebno je osigurati osiguranje za potraživanja nastala iz civilne odgovornosti u pogledu korištenja motornih vozila na međunarodnim putovanjima. Detalji ovih propisa su specificirani u EU Direktivi 166/72 (Direktiva Vijeća o usklađivanju zakona zemalja članica EU u vezi sa osiguranjem za civilnu odgovornost u pogledu korištenja motornih vozila, i o provođenju i primjeni obaveza, radi osiguranja od civilne odgovornosti).

U dijelu definicija ova direktiva podrazumijeva:

- ▶ Vozilo: svako mehanički pokretno motorno vozilo kojim se namjerava putovati na kopnu, pa čak i prikolica, bez obzira na to da li je spojena ili ne;
- ▶ Povrijeđena strana: svaka osoba koja ima pravo na kompenzaciju u pogledu nastalog gubitka ili povrede prouzrokovane od strane vozila;
- ▶ Nacionalni zavod osiguravaoca: profesionalna organizacija koja okuplja osiguravajuća društva i koja je ovlaštena od zemlje članice EU da provodi i obavlja posao osiguranja motornih vozila od civilne odgovornosti; takva tijela su konstituirana u skladu sa

preporukom Potkomiteta za drumski prevoz, Komiteta za kopnени prevoz.

Ekonomске komisije Ujedinjenih naroda za Evropu:

- ▶ Teritorija na kojoj je vozilo bazirano: država u kojoj je vozilo registrovano;
- ▶ Zelena karta (karton): međunarodni certifikat za osiguranje izdan u ime nacionalnog zavoda osiguravaoca.

7.12. Zeleni karton

Međunarodni karton za osiguranje vozila (zelena karta), izdan od nacionalnog osiguravajućeg zavoda, osigurava dokaz osiguranja od obaveznih odgovornosti u onim zemljama u kojima je on važeći.

Iako zelena karta nije više neophodna za putovanja unutar EU i određenih drugih zemalja, vozači treba da nastave da je nose, ne zato što zelena karta neće biti predmet rutinskih kontrola, nego zbog toga što je ona potrebna u slučajevima nezgode ili drugih incidenata.

U BiH od 1. januara 2003. zelena karta dobiva se uz polisu obaveznog osiguranja od autoodgovornosti, odnosno pri registraciji vozila. Zelena karta ne važi u sljedećim zemljama: Izrael (IL), Iran (IR), Maroko (MA) i u zemljama čije se oznake ne nalaze na obrascu zelene karte.

1. Albanija (AL)	11. Mađarska (H)	21. Austrija (A)	31. Portugal (P)
2. BiH	12. Makedonija (MK)	22. Belgija (B)	32. Španjolska (E)
3. Malta (M)	13. Moldavija (MD)	23. Finska (FIN)	33. Švedska (S)
4. Bugarska (BG)	14. Norveška (N)	24. Francuska (F)	34. Švicarska (CH)
5. Češka (CS)	15. Poljska (PL)	25. Njemačka (D)	35. Holandija (NL)
6. Estonija (EST)	16. Ukrajina (UA)	26. Grčka (GR)	36. Vel. Britanija (GB)
7. Danska (DK)	17. Rumunjska (RO)	27. Island (IS)	37. Tunis (TN)
8. Hrvatska (HR)	18. Slovačka (SK)	28. Irska (IRL)	38. Slovenija (SLO)
9. Cipar (CY)	19. Turska (TR)	29. Italija (I)	39. Srbija (SRB)
10. Latvija (LV)	20. Andora (AND)	30. Luksemburg (L)	

Tabela 1: Države u kojima vrijedi zelena karta

Ova tarifa primjenjuje se za osiguranje vlasnika, odnosno korisnika motornih i priključnih vozila od odgovornosti za štete prčinjene trećim

osobama izvan teritorije BiH u zemljama članicama sistema međunarodne karte osiguranja.

Premija se plaća odjednom, gotovinski ili virmanski – na žiro račun. Naplaćena premija se ne vraća, osim u slučaju uništenja ili krađe vozila i pod uslovom da to vozilo nije prčinilo štetu u toku važenja međunarodne karte osiguranja. U ovom slučaju potrebno je pribaviti odgovarajući dokaz.

8. MEĐUNARODNA ŠPEDICIJA

Brojni privredni sistemi čine napore za smanjenjem prevoznog troška u cijeni koštanja robe. Manipulativno prevoznici predstavljaju veliki problem za privredu, jer opterećuju proizvod 25-30 % na međunarodnom tržištu. Udio tih troškova u cijeni robe EU iznosi 8-10 %. Postavlja se pitanje konkurentnosti proizvoda na stranom tržištu. Pred sve učesnike u spoljnotrgovinskom poslovanju postavlja se imperativ da djeluju na smanjenje tog troška. Jedini koordinator svih učesnika u spoljno-trgovinskom poslovanju je danas međunarodni špediter i on može najviše uticati na smanjenje prevoznih troškova.

Međunarodni špediter je organizator otpreme (izvoza) ili dopreme (uvoza) robe kao i provoza (tranzita). Treba mu dati sve veće ovlasti prilikom sklapanja kupoprodajnih ugovora, tj. dozvoliti mu izradu predkalkulacije za prodaju ili kupovinu odnosno izradu kalkulacije manipulativno prevoznih troškova.

Međunarodni špediter će primjenom adekvatnog pariteta iz INCOTERMS-a (međunarodno komercijalnih termina) omogućiti da devizna sredstva ne prelaze u ruke inostranih učesnika, a isto tako će omogućiti domaćim prevoznicima, domaćim osiguravajućim društvima, organizacijama za praćenje kontrole kvaliteta i kvantiteta zarade, odnosno naknadu za izvršene usluge. Međunarodni špediter mora biti član međunarodne organizacije FIATA.

Međunarodne organizacije su:

I.A.T.A. (Međunarodno udruženje vazdušnih prevoznika; sjedište Montreal),

U.I.C. (Međunarodna željeznička unija, sjedište: Pariz),

I.R.U. (Međunarodna drumska unija, sjedište: Cirihi),
C.C.I. (Međunarodna trgovinska komora; sjedište: Pariz),
B.I.C. (Međunarodni ured za kontejnere, sjedište: Pariz),
B.I.M.C.O. (Baltička pomorska konferencija, sjedište: Kopenhagen),
CONFERTA (Međunarodni savez za trgovinu i prevoz, sjedište: Rim),
I.M.O. (Međunarodna pomorska konferencija, sjedište; UN),
I.S.O. (Međunarodni ured za standardizaciju, sjedište Ženeva).
UNCTAD (Konferencija UN za trgovinu i razvoj)

8.1. FIATA

FIATA - Međunarodni savez špediterskih udruženja, osnovan 1926. godine u Beču. Današnje sjedište ima u Cirihi sa regionalnim sjedištem za Aziju u Bombaju. Njezin osnovni zadatak je bolja saradnja špediterske djelatnosti u međunarodnoj trgovini.

FIATA se bavi ekonomskim, pravnim i tehničkim pitanjima međunarodne špedicije. Ona zastupa interese svojih članica u međunarodnim ekonomskim i pravnim institucijama. Pitanja u vezi prevoza rješava u vidu stalnih kontakata sa međunarodnim organizacijama.

FIATA se sastoji od generalne skupštine, izvršnog komiteta i upravnog odbora. Generalnu skupštinu čine svi članovi FIATE, oni biraju predsjednika FIATE i izrađuju Statut. Upravni odbor s predstavnicima iz svih kontinenata kontroliše rad svoja tri instituta i četiri radne grupe.

Instituti FIATE:

- ▶ Institut za vazdušni prevoz;
- ▶ Institut za kopneni (drumski i željeznički) prevoz;
 - ◆ Radna grupa za radna pitanja;
 - ◆ Radna grupa za olakšice u prevozu;
- ▶ Institut za multimodalni prevoz.

Potvrde koje izdaje FIATA

Međunarodni savez špediterskih udruženja donio je i uveo u međunarodne robne razmjene jednoobrazne dokumente koji su omogućili jednostavnije i racionalnije manipuliranje robom.

FCR – špediterska potvrda (potvrda se izdaje onda kada se roba prevozi kao zbirna pošiljka).

FCT – špeditersko-prevoznička potvrda (služi kod prevoza u kombinovanom prevozu).

FBL – špediterska teretnica (služi u prevozu robe kontejnerima + multimodalni prevoz).

FWR – FIATA skladišna potvrda (upotrebljava se u slučaju kada špediter obavlja i skladišne poslove).

SDT – FIATA potvrda za prevoz opasnog tereta “Transport of dangerous goods” (kada špediter obavlja prevoz opasne robe).

FFI – “Forwarding FIATA restrictions”.

Teretnice za multimodalni prevoz:

FWB – teretni list, 1997 (nije vrijednosni papir).

MULTIDOC – teretnica za multimodalni prevoz, 1995.

MULTIWAYBILL – brodski tereni list, 1995.

COMBICONBILL – teretnica za pomorski prevoz, 1971.

COMBICONWAYBILL – brodski teretni list (nije vrijednosni papir).

Ovi dokumenti za multimodalni prevoz sadrže odgovornost špeditera u multimodalnom prevozu, ograničenja odgovornosti špeditera, cijenu prevoza (vozarinu) i uputstva za prevoz opasnog tereta.

8.2. Podjela špeditera prema djelokrugu rada

Špediter zastupajući svog nalogodavca nastupa prema spoljnim stranama kao:

- Komisionar – koji radi u svoje ime, a za tuđi račun;
- Agent – koji radi u svoje ime;
- Samostalna kategorija privatnika – koji radi za tuđe ime i za tuđi račun.

Drugi način podjele je na:

- Podšpeditera – koji će za glavnog špeditera u slučaju njegove preuzetosti obaviti jedan dio ugovorenog špediterskog posla;
- Međušpeditera – koji će za glavnog špeditera isto tako u slučaju njegove preuzetosti obaviti cjelokupni špediterski posao.

Podjela prema teritorijalnoj pripadnosti:

- ▶ Nacionalna špedicija – odvija se unutar jedne regije (jedne zemlje);
- ▶ Međunarodna špedicija – koja obuhvata uvoz, izvoz, i tranzit (provoz);
- ▶ Lučka špedicija – Kao najraširenija špedicija, jer 90 % robne razmjene odvija se morem;
- ▶ Kontinentalna špedicija – uključuje špeditere koji su usko specijalizirani za pojedinu grupu prevoza, stoga možemo reći da se dijeli na:
 - ◆ Vazdušni prevoz;
 - ◆ Željeznički prevoz;
 - ◆ Drumski prevoz;
 - ◆ Riječni prevoz.
- ▶ Pogranični špediteri – obuhvataju pogranične manipulacije i carinjenje robe prilikom prelaska granice za što moraju imati posebnu licencu;
- ▶ Sajamski špediteri – koji se bave organizovanjem sajamskih izložbi i demonstracijom raznih proizvoda.

8.3. Ugovor o špediciji

Ugovor o špediciji je dvostrani ugovor između špeditera i nalagodavca na osnovu kojeg se špediter obavezuje da će nalagodavcu izvršiti jedan ili više špediterskih poslova različitim prevoznim sredstvima na različitim prevoznim putevima, a nalagodavac se obavezuje da će špediteru platiti naknadu za troškove koje je imao i proviziju, dogovorenu nagradu ili dogovoreni forfajtni stav.

Ugovor o špediciji je dispozicija ili nalog, štampani obrazac špediterske kuće kojeg špediterska kuća daje nalagodavcu prilikom sklapanja ugovora o otpremi ili dopremi. Ona sadrži neispunjene podatke o robi, pošiljaocu, primaocu, načinu plaćanja, načinu prevoza robe, kao i o prevoznj klauzuli po kojoj je zaključen kupoprodajni ugovor. Dispoziciju popunjava prodavaoc ili kupac, tj. za špeditera nalagodavac i to po elementima iz kupoprodajnog ugovora.

Cijena špediterskih usluga se formira na osnovu tarifa špediterskih organizacija ili dogovora između nalogodavca i špeditera.

Cijena špediterskih usluga može biti izražena kao:

- ▶ Naknada za sve troškove koje je špediter imao prilikom jednog posla (izvoza, uvoza) i to se mora isplatiti u valuti u kojoj je špediter imao trošak;
- ▶ Nagrada za izvršeni posao koji je utvrđen špediterskom tarifom;
- ▶ Forfaitni stav je paušalni iznos nagrade za izvršene usluge otpreme i dopreme robe, a taj iznos se ugovara prema jedinici količine i prema težini u m³.

Ugovaranje forfaitnog stava ima brojne uštede za nalogodavca i špeditera. Špediter će u ukupnoj kalkulaciji koja služi kao osnova za određivanje forfaitnog stava postići brojne uštede u troškovima ostvarujući profit i extraprofit. Nalogodavac će unaprijed biti upoznat s troškovima u vezi prevoza robe što znači da unaprijed raspolaze s elementima cijene robe.

8.4. Osnovni i specijalni poslovi špeditera

U osnovne poslove spadaju:

1. Stručni savjeti i učestvovanje u pregovorima radi zaključenog ugovora o međunarodnoj kupoprodaji - međunarodni špediter će svom nalogodavcu sudjelujući u pregovorima i sklapanju kupoprodajnog ugovora savjetovati način prevoza, sredstvo prevoza, vrijeme prevoza i na taj način uštedjeti na manipulativnim troškovima, a savjet o INCOTERMS paritetima takođe će uštedjeti devizna sredstva nalogodavca.
2. Intradacija je izbor najpovoljnijeg prevoznog sredstva, najpovoljnijeg puta i vremena otpreme robe.
3. Doziv robe – kad je zaključen ugovor sa špedicijom o otpremi i dopremi tada međunarodni špediter na posebnom obrascu upućuje obavijesti da je spreman preuzeti robu na skladištu i otpremiti je.
4. Zaključivanje ugovora o prevozu robe za svog nalogodavca
5. Zaključivanje ugovora o multimodalnom prevozu

6. Prihvat robe radi otpreme
7. Otprema, doprema i provoz (tranzit) u užem smislu
8. Zaključivanje ugovora o ukrcaju, iskrcaju i prekrcaju robe
9. Zaključivanje ugovora o osiguranju robe s osiguravajućim društvom
10. Zaključivanje ugovora o uskladištenju robe
11. Ispostavljanje i pribavljanje prevoznih i drugih isprava
12. Carinjenje robe
13. Kontrola ispravnosti dokumenata i obračuna prevoznih troškova (vozarine)
14. Informisanje nalogodavca

U specijalne poslove spadaju:

1. Zaključivanje ugovora o pakiranju, sortiranju i vaganju robe
2. Izdavanje garantnih pisama
3. Izdavanje špediterskih potvrda (FIATA potvrde) za obični i za multinacionalni prevoz
4. Vađenje uzoraka robe
5. Preduzimanje mjera za osiguranje naplate u slučaju štete (oštećenja ili gubitka robe)
6. Ugovaranje kvalitete i kvantitete – međunarodni špediteri mogu biti osposobljeni da sami vrše kontrolu kvantitete i kvalitete i izdaju za to certifikat ili mogu za svog nalogodavca obaviti u jednoj od ovlaštenih organizacija
7. Doleđivanje robe – kod lakopokvarljive robe obavezno nakon 24h
8. Hranjenje i pojenje životinja
9. Sajamski poslovi – međunarodni špediter organizator je velesajma i drugih izložaba za svog nalogodavca, a isto tako organizira sajmove i van zemlje
10. Leasing poslovi – međunarodni špediter može za svog nalogodavca iznajmiti danas bilo koji tip kontejnera kod velikih zakupoprimaoca kontejnera u svijetu s obzirom da međunarodni špediter nastoji biti agent barem jednom zakupoprimalacu i na taj način u okviru leasinga poslova kontejnera za prevoz
11. Konsignacijski poslovi – obuhvataju zastupanje stranih preduzeća i držanje konsignacijskih skladišta. Roba koja se nađe na konsi-

gnaciji može se vratiti u zemlju porijekla, može se uvezno ocarniti i prodati kupcima

12. Kreditiranje nalogodavca znači da je međunarodni špediter sposoban u slučaju momentalne nelikvidnosti svog nalogodavca finansirati ga, odnosno pokrivati ga u troškovima na određeno vrijeme
13. Otprema, doprema i prevoz (tranzit) zbirnog saobraćaja – zbirni saobraćaj srećemo isključivo u željezničkom saobraćaju
14. Drugi propisani i uobičajeni poslovi u vezi sa otpremom, dopremom i prevozom (tranzitom).

9. MODERNA TEHNOLOGIJA SAOBRAĆAJA – MULTIMODALNI SAOBRAĆAJ

Konvencija o multimodalnom prevozu donesena je 25.05.1980. godine u Ženevi i danas ima tamo sjedište, a prihvaćena je od strane 76 zemalja.

Multimodalni prevoz je kombinacija od najmanje dvije prevozne grane pri čemu prevozno sredstvo s teretom iz jedne prevozne grane postaje teret druge prevozne grane (najčešće kombinacija puteva, željeznice, broda).

Organizator multimodalnog prevoza može biti i najčešće je:

- ▶ Međunarodni špediter;
- ▶ Pomorski agent ili brodar.

Primanjem jednog od dokumenata koje izdaje FIATA za multimodalni prevoz (F.B.L. ~ FIATOVA teretnica, najčešće) sklapa se ugovor između međunarodnog špeditera i nalogodavca, a međunarodni špediter preuzima odgovornost za sve učesnike tokom prevoza (puteva, željeznice, broda) i osigurava robu na cijelom putu uz jednu policu osiguranja, a primjenjuje jednu tarifu za prevoz bez obzira koliko grana prevoza sudjeluje. U svom poslu međunarodni špediter služi se E.D.I. sistemom (elektronskom obradom podataka) kako bi dostavio potrebne podatke kupcu prodavaocu o stanju robe tokom prevoza, pri skladištenju robe ili praćenju kontejnera tokom prevoza.

Konvencija o multimodalnom prevozu sadrži:

- ▶ Mjesto preuzimanja robe i prodaje (moraju biti dvie različite države);

- ▶ Prevoz robe se odvija s najmanje dva prevoznika sredstva i dvije različite saobraćajne grane;
- ▶ Cjelokupan posao počiva na jednom obrascu, tj. ugovoru o prevozu robe;
- ▶ Teret ili robu može pratiti samo jedna teretna isprava;
- ▶ Cjelokupan posao obavlja samo jedan preduzetnik (međunarodni špediter);
- ▶ Preduzetnik odgovara za sve radnje i propuste svih osoba koje je angažirao u prevozu.

Multimodalni prevozni dokument mora sadržavati:

- ▶ Opis robe;
- ▶ Naziv i mjesto multimodalno – prevoznog operatera;
- ▶ Treba opisati trenutačno stanje robe;
- ▶ Ime primaoca tereta;
- ▶ Datum i mjesto kad je roba preuzeta;
- ▶ Mjesto isporuke robe;
- ▶ Datum isporuke robe;
- ▶ Vozarina (cijena prevoza);
- ▶ Opis prevozne rate ili prevoznog puta koji roba mora proći.

EU je u cijelosti usvojila program investiranja u multimodalni prevoz, tj. u njihovu infrastrukturu i na tom polju 100 % ostvarila funkcionalnost multimodalnog prevoza u riječnom saobraćaju u Evropi. Drumski saobraćaj je osposobljen s 75 %, a 50 % je danas osposobljeno željezničkih vagona za multimodalni prevoz.

Jedina prevoznika grana koja se nije još uključila u kombinovani ili multimodalni prevoz je vazdušni saobraćaj (problem: ograničeni prostor).

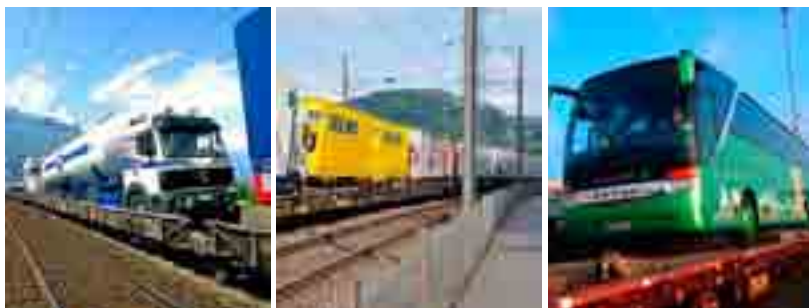
Osnovna podjela multimodalnog prevoza:

- ▶ Drum – željeznica;
- ▶ Drum – željeznica – brod.

9.1. Drumski – željeznica

„HUCKE-PACK“ prevoz - multimodalni prevoz odvija se na osnovu tehnologije: 3

Tehnologija A – predstavlja ukrcaj i iskrcaj kamiona ili tegljača s prikolicom ili poluprikolicom na željeznički plato – vagon, pri čemu vozač ukrcava vozilo preko ulazno-izlazne rampe analogno pomorskim RO – RO prevozima.



Tehnologija B – prikolica ili poluprikolica s teretnom vožnjom unazad ulaznom rampom na željeznički plato – vagon ili se vozilo pomoću kрана podiže na željeznički vagon.

Tehnologija C – predstavlja ukrcavanje zamjenjivih spremnika – kontejnera drumskog vozila, kao kontejner na željezničke vagone, pa je ova tehnika analogna ukrcavanju kontejnera u pomorskom prevozu po sistemu lift-on-lift-off.





BIMODALNA TRANSPORTNA TEHNOLOGIJA - sastoji se od toga da se pod kamion podvuče dvoosovinsko željezničko podvozje uz pomoć dizalice, te se omogućuje da drumsko prevozno vozilo postaje željeznički vagon.

Bimodalna prevoznika tehnologija jeftinija je od „HUCKE-PACK“ tehnologije, ne treba kontejnerske terminale, već je potrebna samo jedna auto dizalica ili viličar i vučno vozilo (lokomotiva).

Kombinacija drum – željeznica nadovezuje se na tzv. RO – RO tehnologiju.



9.2. Drumski – željeznica – brod

RO – RO (roll-on roll-off)

Specifična prevoznika tehnologija za koju je karakterističan horizontalni ukrcaj i iskrcaj robe utovarene u kamione, željezničke vagone, tj. u prevoznika sredstva na kotačima.

RO – RO brodovi prevoze utovarene kamione s prikolicama, tegljače, autobuse s putnicima, vagone s robom, spavaća kola...

RO – RO tehnologija je vrlo jednostavna, jer se teret ukrcava na brod na vlastitim kotačima preko ukrcajne rampe koja spaja obalu i brodsko skladište.

RO – RO brodove smatraju još produženim autoputevima.

Razlog koji je doveo do uvođenja RO – RO tehnologije je, s jedne strane, povećanje robne razmjene između industrijski razvijenih ze-

malja i zemalja u razvoju. Posebno potencirano porastom kupovne moći zemalja proizvođača nafte izazvalo je na svjetskom tržištu stalnu zakrčenost luka (u svijetu), a što je brodarima zbog prekomjernog zadržavanja brodova u takvim lukama donosilo čisti gubitak. Ako na to dodamo skupe troškove manipulacije u luci i velike investicije u brodove bili su poticaj za uvođenje nove tehnologije, a to je bila RO – RO tehnologija.

Prednosti RO – RO tehnologije:

- Rješava problem prenatrpanosti luka;
- Maksimizira protok roba u lukama;
- Osigurava brz prevoz teških vangabaritnih pošiljaka;
- Povezuje drumski – željeznički – pomorski prevoz i omogućuje prevoz bez pretovara.

RO – RO tehnologija se koristi na manjim udaljenostima do 2000 nautičkih milja. Ova se tehnologija naročito razvila u zatvorenim morima (sjeverno i baltičko more, Jadran, Mediteran, Perzijski zaljev, Crveno more, Meksički zaljev i zapadna obala Afrike). I danas svijetom plovi više od 1000 RO – RO brodova.

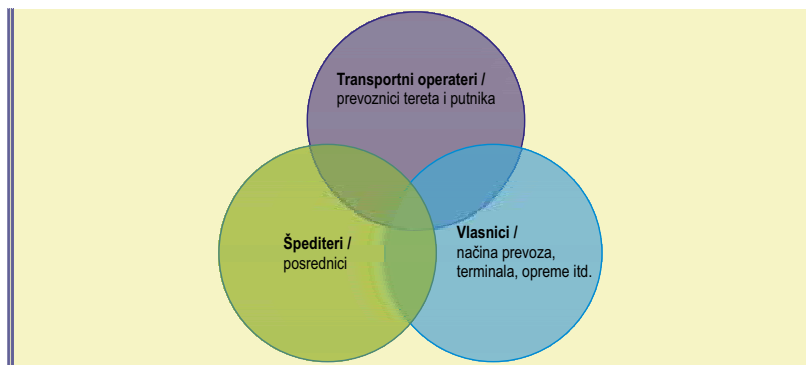




10. TEORIJSKE DETERMINANTE I OSNOVNE KARAKTERISTIKE DRUMSKOG TRANSPORTA I LOGISTIKE

Prvenstvena uloga menadžera u drumskom transportu je organizovati posao u skladu sa ugovorenim obavezama s ciljem isporuke robe kupcu, tako da roba stigne u istom stanju kao što je krenula, odnosno prevoz putnika u skladu sa redom vožnje ili drugom vremenskom periodu u skladu sa ugovorom. Međunarodni transport načelno uključuje korištenje prevoznih poveznica (međusklopovi i modaliteti), svaka poveznica odgovara prenosu, skladištenju ili transportnoj operaciji u zemlji porijekla, u zemlji tranzita, ili u zemlji krajnjeg odredišta.

Klasična podjela transportne industrije u međunarodnom transportnom sistemu prikazana je u slici ispod:



Slika 1 : Tri osnovna elementa u transportnoj industriji

Postoji velika raznolikost ruta koje mogu koristiti prevoznici, svaka sa svojim fizičkim ograničenjima, i prednostima ili nedostacima vodeći računa o najnižim troškovima dostave. Mnoge od ovih ruta omogućuju slanje robe koja se šalje kao teretna jedinica od vrata do vrata drumskom mrežom, što nudi siguran i brz prevoz. Izbor rute mora iskoristiti prednosti najbolje odlike za tu određenu pošiljku u određenom vremenu.

Glavni faktori koje treba uzeti u obzir pri odabiru optimalne rute/način za slanje robe su, kao što slijedi:



Slika 2: Faktori koji utječu na izbor rute

Težina je vrlo bitna, pogotovo ako roba putuje zrakom dok s obzirom na Drumski prevoz, postoje ograničenja na sve dimenzije, uključujući ukupnu težinu i osovinsku opterećenost. Omjer težine/dimenzije je važan u svim oblicima prevoza i odražava se u tarifi robe, ali težina je važnija u nekim pošiljkama robe. Nedjeljiv teški teret ima problem s težinom nego često predstavlja i problem dimenzije dužine, obima i visine, svaki od tih može izazvati poteškoće pogotovo u kopnenom

prevozu. Zbog svih tih problema svaki unutrašnji prevoz treba biti prepušten stručnim prevoznicima za težak teret s niskim poluprikolicama (labudicama).

◆ Faktor vremena; to je brzina i sezona

Vremenski faktor utječe na izbor transportne rute. Troškovne prednosti brzog tranzita leže u smanjenju kamata na angažirana sredstva tokom prevoza isto tako u smanjenim troškovima, kvotama i ograničenjima. Ubrzani prevoz može značiti manje skladištenje na krajnjem odredištu. Ako se povećava brzina prevoza, minimalni nivo zaliha može biti smanjen, štedeći tako prostor skladišta i troškove skladištenja kao što su amortizacija i novčana sredstva.

◆ Alternativan plan ruta/načina prikladnih tom odredištu i njihova učestalost

Raspoloživost ruta i učestalosti različitih usluga mijenjaju se brzo kao što i nove usluge započinju operacije do povećanog broja odredišta; cijeli koncept uporednih ukupnih troškova dostave postao je prilagođen rastućem broju alternativnih ruta/načina.

Pojava Ro-Ro postupaka značila je povećanje saobraćaja koje koristi manje luke umjesto starijih glavnih luka. Metoda kombinuje prednosti kratkog pomorskog prevoza s drumskim te zato osigurava veću prilagodljivost i uštedu vremena.

◆ Štrajkovi, ratovi i klimatski uslovi

Mogući prekidi prevoza zbog velikih štrajkova, civilnih ratova, političkih zabrana i promjena temperature moraju se uzeti u obzir.

◆ Ograničenja trenutnog načina, uključujući njihov stepen ujedinjenja, mogućnost grupisanja i različitost troškova

U osnovi, što je vredniji teret, veća je mogućnost za propuštanje većih troškova prevoza krajnjem potrošaču, a u slučaju linearnih tarifa to se odražava u višoj tarifnoj stopi. U vezi s takvim prevozom važno je upamtiti da s brzinom prevoza rastu uštede kao što su niže kamate na angažirana sredstva u prevozu, a niže su i premije osiguranja. Sigurnost je vrlo bitna za teret visoke vrijednosti a izvoznik mora oda-

brati sistem prevoza s najmanjim brojem posrednog rukovanja, po mogućnosti u obliku čvrstog zatvorenog skladišnog prostora. U određenim slučajevima moraju biti korištene specijalizirane sigurnosne usluge. Gdje je roba visoke vrijednosti podređena sigurnosnim mjerama, trošak se uvijek odražava u tarifi za prevoz.

◆ Ograničenja termina, uključujući uspješnost zastupnika

Različiti fizički, komercijalni i drugi faktori koji utječu na razvoj luka mogu biti odlučujući budući da se većina tereta naplaćuje po istoj tarifnoj stopi za svako određeno odredište, i tu su znatni iznosi popusta koji se mogu osmaterijeti.

10.1 uloga logistike u drumskom prevozu

Logistika je postala glavna tema rasprava u poslovnom svijetu u 60-im i 70-im a prerasla do istaknutog mjesta u 80-im. u 90-im, o logistici se počelo raspravljati kao glavnom oružju u konkurentskoj utakmici. U budućnosti će stvaranje radnih, elastičnih i snažnih snabdjevačkih i korisnih lanaca odrediti uspjeh ili neuspjeh organizacija ili čak potpunih poslovnih područja. Logistika je proces koji teži osigurati za rukovodstvo i koordinaciju svih aktivnosti unutar snabdjevačkog lanca od ishodišta i dobitka, od proizvodnje gdje je prikladno, i kroz distribucijske kanale do potrošača. Cilj logistike je stvaranje takmičarske prednosti kroz usporedno postizanje visokih stepena potrošačkih usluga, optimalnih ulaganja i vrijednosti za novac.

Otprema, prevoz i distribucija mogu biti grupisane pod zajednički naziv: logistika. Logističko planiranje uključuje, ne samo prevozničku stranu distribucije, već isto tako omogućuje "element mjesta" u marketinškom mixu, osiguravajući da proizvod stiže u dovoljnim količinama u plombiranom stanju na mjesta gdje ih potrošač može lako kupiti. Zato logističko upravljanje uključuje predviđanje potražnje i odgovarajućom ponudom zadovoljenje potrebe preko nabavljanja materijala, razmještaja proizvodnje, upravljanja sredstvima, obrade narudžbe, skladištenja i prevoza. (Quayle&Jonesw, 1993, str.85).

U planiranju prevoza problemi mogu biti brojni; skriveni troškovi mogu biti prešućeni, kao što su troškovi ostajanja bez zaliha, što za učinak ima gubitak u poslovanju ili kašnjenje preko osiguravajućih zahtjeva. Logistika, upravljanje tokom, prvenstveno se brine za usluge (UNCTAD, 1984, str. 4). Da održi ili poveća svoj udio na tržištu, poduzetništvo mora ponuditi elemente date ispod:

<p>Pravi</p>  <p>Proizvodnja stvara, a trgovina razmješta robu što rezultira zadovoljstvom potrošača.</p>	<p>Pravo</p>  <p>Prevoz dovozi robu gdje je tražena.</p>
<p>Pravo</p>  <p>Skladište čuva robu dok nije potrebna.</p>	<p>Konkurentna cijena</p>  <p>Marketing rezultira dostavom robe do osobe kojoj je korisna.</p>

Slika 3: Važni elementi u logistici

Ovo podrazumijeva da sledeće četiri osnovne funkcije moraju biti korektno obavljene:

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nabavljanje robe ▶ Skladištenje robe ▶ Prevoz robe ▶ Marketing robe
--

Tabela 3: Funkcije logistike

10.2. ODNOS KVALITETA USLUGE – TROŠKOVI

Nekad je transport bio dominantna logistička aktivnost, danas je on izuzetno bitna logistička aktivnost koja najviše doprinosi efikasnosti integrisane logistike. Troškovi transporta i dalje čine veliki dio logističkih troškova. Svrha upravljanja transportom je eliminacija nepotrebnih troškova, koji neće umanjiti kvalitet usluge i vrijeme isporuke. Ponudom kvalitetene usluge ne znači da će usluga takva biti. Na menadžmentu transporta je obaveza stalnog kontrolisanja kvaliteta usluge i praćenje toka izvršenja usluge. Odlukom o transportu, kompanija utiče na prodajnu cijenu proizvoda, rok i kvalitet isporuke. Odnos kvaliteta usluge i troškova, koje ona izaziva, određuje odluku o transportu. Ukoliko novoizabrana vrsta transporta premašuje efekte, a izaziva iste ili niže troškove u odnosu na prethodnu, postaje optimalna u tom trenutku. Nasuprot tome, iako izmjenjena odluka o transportu rezultira višom cijenom proizvoda, transport može podići kvalitet ponude kompanije i time veličinu prodaje i profita, ostvarenih promjenom transportnog sredstva. Sa stanovišta visine transportnih troškova (ekonomičnosti prevoza) svi proizvodi se mogu podijeliti na:

- proizvode sa niskim transportnim troškovima (3-6 procenata od cijene proizvodnje),
- proizvode sa srednjim nivoom transportnih troškova (7-12 procenata od cijene proizvodnje),
- proizvode sa visokim transportnim troškovima (12-25 procenata od cijene proizvodnje)

Niska cijena transporta ne garantuje ekonomičan transport. Pored niske cijene on treba da ponudi sigurnost, bezbjednost i brzinu. Siguran, bezbjedan i brz transport podižu troškove transporta.

Transportni troškovi

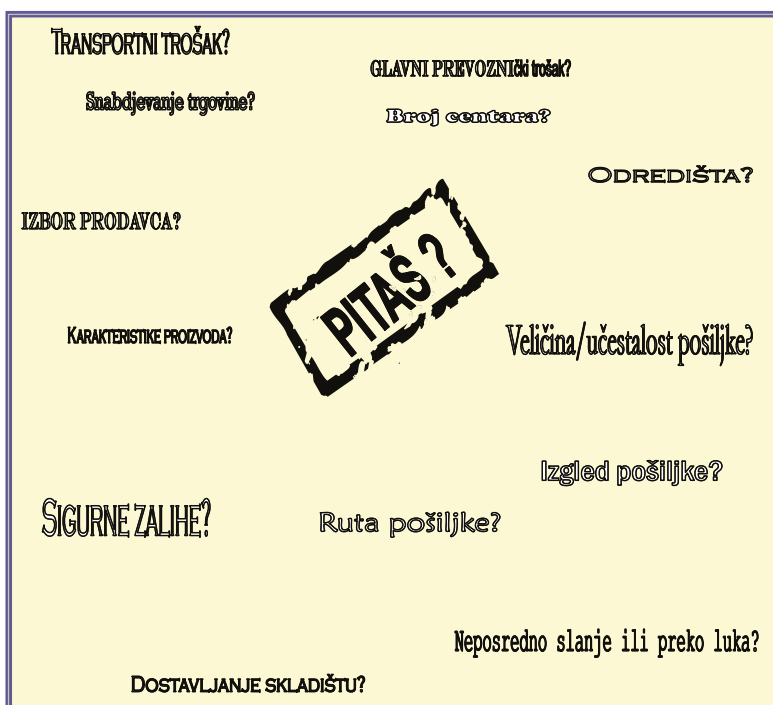
Većina proizvoda prodaje se u visoko konkurentnim tržištima i zato se u cilju ostvarenju ušteda mora omogućiti kontroliranje opreme preduzeća (Roberts, 1999, str. 16). To se može učiniti:

Većina proizvoda prodaje se u visokokonkurentnim tržištima i zato u ostvarenju ušteđevina mora se moći kontrolirati inventar.

- predviđanjem potrošnje
- kontrolom transporta
- praćenjem dostave
- upravljanjem ulaska narudžbe
- nadzorom opreme
- upravljanjem procesom



Kako bi se minimalizirali ukupni logistički troškovi, mora biti do-
nešena hijerarhija odluka.



Slika 5: Odluke ukupnog logističkog troška (Roberts, 1999, str. 23).

Međunarodni transportni troškovi

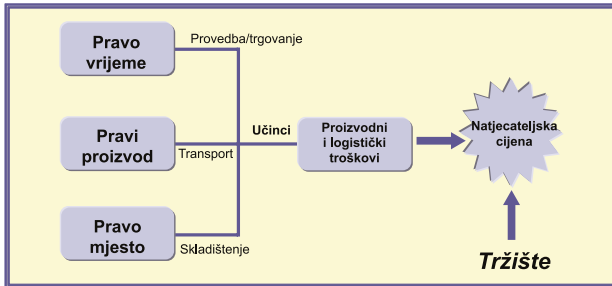
Međunarodni transportni troškovi mogu biti određeni kao neposredni i posredni troškovi, koji su popratni u prevozu robe od tačke utovara do odredišta. Definicija troška može biti zasnovana na parametrima: od luke do luke, od vrata do vrata, od luke do vrata ili od vrata do luke. Najveći dio takvih troškova iznose troškovi tereta pri čemu troškovi unutrašnjeg tereta bivaju viši nego troškovi morskim putem. Drugi troškovi puta uključuju neke ili sve od sledećih:

▶ Naplate rukovanja	
▶ Troškovi skladištenja	
▶ Troškovi osiguranja	
▶ Dokumentacija	
▶ Zastupnici i špediteri	
▶ Troškovi nastali carinskim postupkom	
▶ Bankarski troškovi	
▶ Troškovi administracije	
▶ Troškovi zaštite	

Tabela 6: Međunarodni transportni troškovi

Troškovi osiguranja nastaju pribavljanjem dodatnih sigurnosnih mjera u cilju izbjegavanja kašnjenja i gubitka zbog krađe robe u tranzitu:

- ◆ Troškovi nastali u prelaženju granica, troškovi različitih ispitivanja sanitarnih i zdravstvenih inspekcija
- ◆ Dodatni troškovi zbog kašnjenja prekoračenjem normalnog tranzitnog vremena i kolebljivosti trgovaca
- ◆ Elementi monopola, porast troškova transportnog ulaganja te neformalno plaćanje
- ◆ Gubitak za propust u vraćanju kontejnera na vrijeme (UNCTAD, 1999, str.11.)



Slika 6: Prema konkurentnoj cijeni

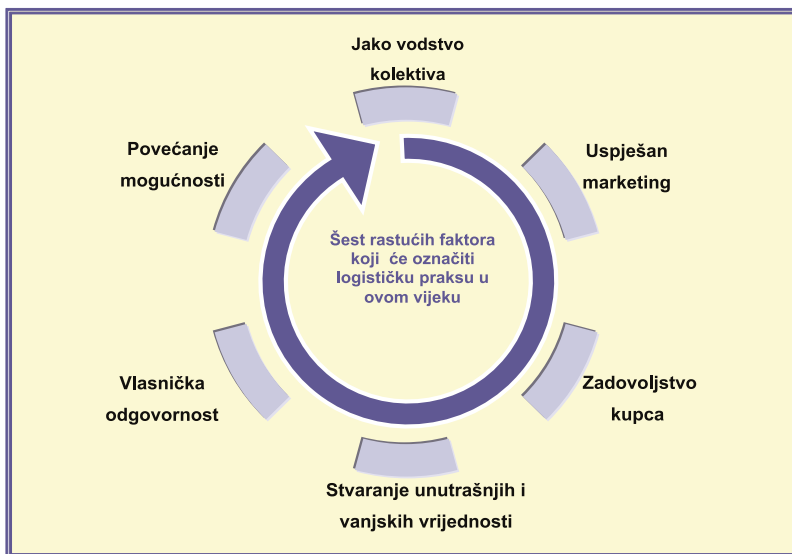
Tabela ispod objašnjava kako minimalizirati potpune logističke troškove:

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Naručivanje, ukrcaj i iskrcaj ▶ Troškovi skladištenja ▶ Troškovi držanja sigurnih zaliha ▶ Gubitak i oštećenje ▶ Kvarenje u odnosu na trajnost ▶ Troškovi transporta ▶ Uložena sredstva u tranzit i skladištenje 	
---	--

Tabela 7: Minimaliziranje logističkih troškova (Roberts, 1999, str. 10)

Postupci i dokumentacija mogu imati jak utjecaj na troškove transporta. Razmjena robe traži ne samo fizički prevoz robe, već isto tako razmjenu informacija, koje su obično kodirane u ispravama. Kretanje novca kao plaćanje za ispunjenje ugovora, nezgrapne procedure i dokumentacija koje imaju neposredan utjecaj na troškove tranzita. Kada su isprave koje prate robu zadržane, zadržana je i roba.

Logističke vrijednosti



Slika 7: Logističke vrijednosti



Što bi logističke firme trebale učiniti za stvaranje unutrašnjih i vanjskih vrijednosti?

- ❖ Logistička vrijednost povećava se pomoću jakog vodstva kolektiva usredotočenog na uspješnost, djelotvornost i razlikovanje.
- ❖ Ostvarenje vrijednosti traži uspješan marketing logističkih sposobnosti za druge unutar organizacije kao i za vanjske potrošače.
- ❖ Veći naglasak je na "naučnom" upravljanju logističkim operacijama koje mogu potaknuti "umjetnost" ostvarenja zadovoljstva kupca.
- ❖ Logistička vrijednost povećava se pomoću sposobnosti za objedinjavanje proizvoda, informacija i kolanje gotovine u svrhu odlučivanja koje povezuje unutarnje i vanjske procese.

- ♦ Logistička vrijednost povećava se pomoću vlasničke odgovornosti, unutar kao i izvan firme
- ♦ Uspješne logističke organizacije kao svoj fokus imaju stvaranje unutrašnjih vrijednosti za svoju (firmu) i vanjske vrijednosti za svoje dobavljače i potrošače (Johnson, 1993, str.534-535).

Kvalitet usluga u transportu



Kupci određuju kvalitet

Kvalitet je priklanjanje uz kupčeve zahtjeve. Kupci odlučuju šta smatraju dobrim kvalitetom, šta smatraju važnim i šta oni vide kao nevažno u proizvodnji usluga. Oni, isto tako, sude o opaženom kvalitetu usluga.



Kvalitet je putovanje...

Formule za brzo uravnoteženje kvalitet jednom zauvijek ne postoji. Dobrom kvalitetu se mora stalno težiti, kada rastu profiti, a i kada su teška vremena.



Kvalitet je svačiji posao...

Svako ima potrošače, unutarne ili vanjske kupce. Odgovornost za proizvodnju kvaliteta i za provjeru kvaliteta ne može biti povjerena jednoj osobi ili na primjer radnicima u kancelariji. Svako mora vidjeti proizvodnju i isporuku dobrog kvaliteta kao svoju ličnu odgovornost.



Kvalitet, vodstvo i komunikacija su nedjeljivi...

U cilju proizvodnje dobrog kvaliteta, ljudi trebaju znanje, povratne podatke, podršku i ohrabrenje od svog rukovodstva, a oni moraju pokazati istinsko rukovođenje kada upravlja svojim podređenima.



Kvalitet i cjelovitost su neodvojivi....

Dobar kvalitet traži kulturu kolektiva koja potiče cjelovitost. Poštenje, određeno kao jedno tretiranje kupaca i zaposlenika, mora biti najvažnija vrijednost o kojoj svi vode brigu.



Kvalitet je stvar uobličavanja...

Kvalitet usluga mora biti uobličen unaprijed. Korištenje tehnologija i osoblja, te sudjelovanje potrošača u sistemu proizvodnje usluga mora biti promišljeno unaprijed. U protivnom, organizacija je samo djelimično spremna za proizvodnju dobrog kvaliteta.



Kvalitet je držanje uslužnih obećanja...

Više nego išta drugo, kupci očekuju od dobavljača usluga da učine što su obećali. Ako se obećanje ne izvršava ili ako neki kritični dio obećanja nije održan, kvalitet se pogoršava (Gronroos, 1990, str.262).

Svijet se mijenja.

11. SKRAĆENICE I POJMOVI

Skraćenica	Pojam na engleskom	Tumačenje
A 1	first class	prvi razred u klasifikaciji brodova
a.a.	always afloat	stalno u plovnom stanju
AAR	against all risks	protiv svih rizika
ab.	about	oko, otprilike
abb	abbreviated	skraćeno
ABM	abeam	poprijeko, bočno
ABS	absent	odsutan
abt.	about	otprilike, ovo
AC	American Conditions	američki uslovi
a.c.	anno currentie	tekuće godine
A/C.	account, account current	(tekući) račun
acc.	accepted	akceptirano, primljeno
Actf.	aircraft	avion
acpt.	acceptance	saglasnost, odobrenje, akceptiranje
Ad.	aerodrome	aerodrom
a/d	after date	poslije datuma, od danas (u mjenicama)
ad.val.	ad valorem	prema vrijednosti
a.d.a.r.	advise arrival	najavite dolazak
a.d.a.w.	advise airway bill number	javite broj tovarnog lista
a.d.d.p.	advise departure	javite odlazak
adin	advise instructions	javite uputstva
a.d.n.o.	advise if not okay	javite ako nije u redu
ADP	automatic data processing	automatska obrada podataka
adv.	advance	avans
advt	advertisement	oglas, objava
a.f.	advanced freight	unaprijed plaćena vozarina
AFB	airfreight bill	zrakoplovni tovarni list
aflt.	afloat	plovni
aft.	after	poslije, nakon
aftn.	afternoon	poslije podne
a.g.b.	a good brand	dobra marka, dobar kvalitet
Agcy.	agency	agencija, zastupstvo
agd.	agreed	suglasan
Agt.	agent	agent
Agt .	agreement	sporazum, dogovor

Skraćenica	Pojam na engleskom	Tumačenje
a.i.	ad interim	međutim, za vrijeme
a.i.	after inspection	nakon pregleda
AM	air mail	avionska pošta
a/m.	above mentioned	gore spomenuto
a.M.	am Mein	na Majni
a.m.	ante meridiem	prije podne
Am.	America	Amerika
amt.	amount	iznos
a/n.	above named	gore imenovani
AN	arrival note	obavještenje o dolasku
a.n.wt	actual net weight	stvarna neto težina
a.o.	and other(s)	i ostali, i drugo
a/or.	(and or)	i/ili
AP	additional premium	posebna premija
app.	appendix	prilog
a/r.	all risks	svi rizici
AR	aller et retour	u oba smjera
arr.	arrival	dolazak
AS	above said	gore rečeno
AS	account sales	račun prodaje
A S.	after sight	po viđenju
a.s.a.p.	as soon as possible	što prije moguće
a.s.f.	and so forth	i tako dalje
assd.	assessed	oporezovani, podliježe oporezivanju
assd.	assigned	imenovani
assd.	assorted	sortirani, izabrani
assd.	assured	osigurani
Assn.	Association	udruženje
a.t.	all told	sve obuhvaćeno
AT	American Terms	američki trgovinski uslovi
ATA	actual time of arrival	stvarno vrijeme dolaska
ATA	admission temporaire / temporary admission	karnet za privremeni uvoz
ATD	actual time of departure	stvarno vrijeme polaska
ATL	actual total loss	stvarni potpuni gubitak
attn.	attention of	za pažnju, za znanje
Atty.	attorney	odvjetnik, opunomoćenik
AUG	August	kolovoz
auth.	authorized	opunomoćeni
AV, a.v.	according to value	prema vrijednosti
av, A/V	actual velocity	stvarna brzina
av, A/V	ad valorem	po vrijednosti
av, A/V	average	šteta
av, A/V	a vista	po viđenju (mjenica)
Avbl.	available	raspoloživ
Ave.	Avenue	avenija
AW	actual weight	stvarna težina
AWB	airway bill	zrakoplovni tovarni list
bag	baggage	prtljag

MENADŽMENT DRUMSKOG TRANSPORTA

Skraćenica	Pojam na engleskom	Tumačenje
BB, b.b	best best	najbolji kvalitet
b.d.i.	both days included	oba datuma uključena
bdth.	breadth	širina
B/E.	bill of exchange	mjenjačnica
B/G.	bonded goods	carinska roba
bgs.	bags	vreće
bgt.	bought	kupljen
B/H	Bill of Health	zdravstveni list
BK	Bank	banka
Bkt(s)	basket(s)	košara(e)
B/L	Bill of Lading	teretnica, konosman
blk.	bulk	neupakirano, rasuto
bls.	bales	bale
B/N	booking note	zaključnica
B/O	buyer's option	po izboru kupca
B.O.	(in) bad order	u lošem stanju
BP	Bill of parcels	potvrda o prijemu paketa
br.	brutto	bruto
b.s.	both sides	obostrano
B/S	Bill of sale	kupoprodajni ugovor
B.S.	British Standard	britanski standardi
BSL	Bills of Lading	konosman
b.w.	bitte wenden	molimo okrenite
C.	case	sanduk
ca.	circa	cirka, oko
c/a	contra	protiv
c/a.	current account	tekući račun
CAC, c.	cash and carry	plati i nosi
CAC, c.a.c.	cost and charges	cijena i troškovi
c.a.d.	cash against documents	isplata uz predaju dokumenata
canc., can-cl.	cancjeling,	opoziv, anuliranje
c & f	cost and insurance	cijena i vozarina
Carr. pd.	charge paid	vozarina plaćena
c.b.d.	cash before delivery	plaćanje prije isporuke
C & C	cash and carry	plati i nosi
CC	charges collect	troškove plaća primalac
cca.	circa	cirka, oko
C/D	cash against documents	isplata uz predaju dokumenata
C & D	collected and delivered	naplaćeno i isporučeno
Cert.	sertificate	certifikat
CET	Central Evropean Time	srednjoevropsko vrijeme
CF	confer	uspoređi
C.f.	copy for	kopija za
CFM	confirm	potvrdi
c.f.o.	cancjeling former order	otkaz prethodnog naloga
c.fwd.	charges forward	troškovi pouzecom
CFY	clarify - your message not understood	objasnite - vaša poruka nerazumljiva

Skraćenica	Pojam na engleskom	Tumačenje
CH	Customs House	carinarnica
CHC	cargo handling charges	manipulativne dadžbine
ch.ppd.	charges prepaid	troškovi preplaćeni
CHTR	charter	čarter
C/I	sertificate of insurance	polica
c.i., c&i	cost and insurance	cijena i osiguranje
CIF	cost, insurance,	cijena, osiguranje,
(C.I.F.)	freight and CIF landed	vozarina i iskrcaj
c.i.f. & c.	cost, insurance, freight and commission	cijena, osiguranje, vozarina i provizija
c.i.f.c.i.	cost, insurance, freight, commission, interests	cijena, osiguranje, vozarina, provizija i kamata
c.i.f. & e.	cost, insurance, freight and exchange	cijena, osiguranje, vozarina i kursna razlika
c.i.f. & i.	cost, insurance, freight and interests	cijena, osiguranje, vozarina i kamate
c.i.f.w.	cost, insurance, freight, war risk	cijena, osiguranje, vozarina i ratni rizik
CL	container load	kontejnerski teret
CLT	code language	šifrirani telegram
C/N	case of need	slučaj nužde
C/N	circular note	circular (ni akreditiv)
C.N	consignment note	otpremnica
C/N	cover note	privremeno pokriće
C.N	credit note	izvještaj o knjizenju na račun
cn.ad	consignee advised	primalac obavještenja
cnee.	consignee	primalac
CO	Company	kompanija
c/o	care of	u ruke
C/O	cache order	doznaka u gotovom
C/O	Sertificate of origin	uvjerenje o porijeklu robe
COD	cash on delivery	pouzećem
Comp.	Company	kompanija
c.o.s.	cash on shipment	plativo pri ukrcaju
c.p.	carriage paid	prevoz plaćen
c.p.d.	chatterer pays duties	unajmitelj plaća troškove
C/R	carrier's risk	na rizik vozara
C/R	company's risk	na rizik kompanije
c/s.	cases	sanduci
CT	Customs Tariff	carinska tarifa
CT	combined transport	kombinovani prevoz
CTNR	container	kontejner
CY	currency	valuta
d/a.	day after acceptance	dan po prihvaćanju
D/A	documents against acceptance	dokument po uručenju mjenice
DAS	delivered alongside ship	isporučeno pod čekrkom
dbk.	drawback	povrat carine
d/c	documents against cash	dokumenti uz prethodno plaćanje

MENADŽMENT DRUMSKOG TRANSPORTA

Skraćenica	Pojam na engleskom	Tumačenje
D/C.	delivery clause	klauzula o isporuci
D.D.	delayed delivery	zakašnjenje isporuke
dd.	delivered	isporučeno
D.d.	Day after date	dan nakon datuma
deb.	debt	na teret
DEC	December	prosinac
del.	delivered, delivery	isporučeno, isporuka
Dem.	demand	zahtjev
dep.	departure	odlazak
dept.	department	odjeljenje
d.f.	dead freight	mrtva vozarina, prazno za puno
dfl.d.	definitely loaded	stvarno utovareno
DFS	duty free shop	bescarinska prodavnica
dft.	draft	mjenica
D.G.	dangerous goods	opasna roba
DIS, dsct.	discount	popust, rabat
dist.	distance	razdaljina
dly.	daily	svaki dan, svakodnevno
D/N	debit note	terećenje
D/O	delivery order	nalog za izdavanje
doos.	documents	dokumenti, isprave
DOP	documents on payment	dokumenti prilikom plaćanja
d/p	documents against payment	dokumenti uz prethodno plaćanje
DP	direct port	bez prekrcavanja
DP	duty paid	carina plaćena
D/S	days at the sight	dani po viđenju
dstn.	destination	odredište
d.w.	dead weight	mrtva težina
d.w.t.c.	dead weight capacity	nosivost broda
E	East	istok
EDP	electronic data processing	kompjuterska obrada podataka
EE	errors excepted	izuzevši greške
E.& O.E	errors and omissions excepted	izuzevši greške i propuste
e.t.a.	expected time of arrival	predviđeno vrijeme dolaska
etc.	et cetera	itd.
e.t.d.	expected time of departure	predviđeno vrijeme odlaska
Ex	exchange	burza, kurs, mjenjačnica
Exd.	examined	pregledano
excl.	exclusive- excluding	izuzetno (isključivo)
F	first class	prvi razred
f.a.	free alongside	slobodno uz bok (broda)
FAA	free of all average	slobodno od svake štete
f.a.c.	fast as can	koliko moguće brzo
f.a.c.	forwarding agent's commission	špediterska provizija
f.a.q.	fair average quality	prosječno dobar kvalitet
f.a.q.	free at quay	slobodno na obali

Skraćenica	Pojam na engleskom	Tumačenje
FAS	free alongside ship	slobodno uz bok broda
f.c.l.	full car load	kompletna kolska pošiljka
FCL	full container-load	kompletna kontejnerska pošiljka
foo.	franco	franko
FCR	Forwarding Agent's Certificate of Receipt	špediterska potvrda
f.c.& s.	free of capture and seizure	slobodno od zapljene i otmice
f.c.s.r.& c.c.	free of capture, seizure, riots and civil commotions	slobodno od zapljene, otmice, pobune i građanskih nemira
FCT	Forwarding Agent's Certificate of Transport	špediterska prevoznička potvrda
f.d., f/d	free discharge	franko iskrcaj
FEb	February	veljača
FET	Far East Time	dalekoistočno vrijeme
FGA	free of general overage	slobodno od zajedničke štete
f.i.	for instance	na primjer
f.i.	free in	slobodno
FIB	free into bunkers	slobodno u bunker
f.i.o.	free in and out	slobodno, franko ukrcaj i iskrcaj
firavf.	first available flight	prvi raspoloživi let
firavv.	first available vessel	prvi raspoloživi brod
f.i.t.	free on truck	slobodno u kamion
f.i.t.	free of income tax	oslobođeno poreza
f.i.w.	free in wagon	slobodno u vagon, franko vagon
f.o.	firm offer	čvrsta ponuda
f.o.	for order	po nalogu
f.o.	free out	slobodan istovar
f.o.a.	free of average	slobodno od štete
f.o.a.	free on aircraft	slobodno u avion
f.o.a.	free on airport	slobodno na aerodrom
FOB	free on board	slobodno na brod
fob/fob	free on board - free off board	slobodno na / slobodno s broda
f.o.c.	free of charges	besplatno
f.o.c.	free on car	slobodno u kamion
f.o.d.	free of damage	slobodno od oštećenja
FOQ	free on quay	slobodno na obali franko obala
FOR	free on rail	franko otpremna stanica
FOS	free on ship	slobodno na brod franko brod
FOT	free on truck	slobodno u kamion/vagon
FOW	first open water	prva voda slobodna od leda
FOW	free on wagon	slobodno u vagon franko vagon
FPA	free of particular average	slobodno od djelimične štete
FRAV	first available	prvi raspoloživi
Fr.t.	freight	vozarina
frt.ppd.	freight prepaid	vozarina plaćena unaprijed
Ft	foot - feet	stopa (0,305 m)
GA	general agent	glavni zastupnik
G/A	general average	opšta šteta

MENADŽMENT DRUMSKOG TRANSPORTA

Skraćenica	Pojam na engleskom	Tumačenje
g.b.o.	goods in bad order	roba u lošem stanju
GC	general cargo	generalna roba
GCT	Greenwich Civil Time	Vreme po Greenwichu
gds.	goods	roba
GIP	general insurance policy	generalna polica osiguranja
g.m.	general merchandises	Generalne namirnice
GMB	good merchantable brand	standardni kvalitet
g.m.q.	good merchantable (marketable) quality	dobar tržišni kvalitet
GNP	gross - national product	bruto društveni proizvod
gr.wt	gross weight	bruto težina
hbr	harbor	luka
Hav.	havarie	šteta od kuka
H.d.	hooks damage	šteta od kuka
HP	Hors Power	konjska snaga
HW	high water	plima
i.	interest	kamata
IB	in bond	roba pod carinskim nadzorom
i/b.	in bulk	rasuto, neupakirano
i.e.	id est.	to jest
incl.	inclusive including,	uključeno, zajedno s
Ins.	insurance	osiguranje
inst.	instant	ovaj mjesec
inv.	invoice	račun, faktura
i.o.p.	irrespective of percentage	bez obzira na postotak
IOU	I owe you	dugujem vam
IV	increased value	povećana vrijednost
IV	invoice value	fakturirana vrijednost
JAN	January	siječanj
JUL	July	srpanj
JUN	June	lipanj
k.d.	knocked down	rastavljen, demontiran
KT	knot	čvor (nautička milja na sat)
L/A	landing account	obračun troškova iskrcaja
la.	last	posljednji
L/C	letter of credit	akreditiv
LCL	less than carload	manje utovareno
l.& d.	loss and damage	gubitak i oštećenje
LDC	Low Density Cargo	kabasta roba
lgt.	long ton	dugačka tona (1.016 kg)
l.j.	laufendes Jahr	tekuće godine
lkg. & bkg.	leakage & breakage	curenje i lom
Lstg.	pound sterling	funta sterlinga
LT	local time	lokalno vrijeme
Ltd	Limited	društvo sa ograničenom odgovornošću
LW	low water	oseka
M	measurement	mjera, zapremina
M.	Monday	ponedjeljak
MAR	March	ožujak

Skraćenica	Pojam na engleskom	Tumačenje
m/d	months after date	mjeseci nakon datuma
mise.	miscellaneous	razno, razna roba
m/l.	more or les	više ili manje
msbl.	missing bill	nedostaje teretnica
msca.	missing cargo	nema tereta
mstbl.	missing through bill of lading	nedostaje direktna teretnica
m.t.	mail transfer	doznaka poštom
N	North	sjever
n	number	broj
N.B	nota bene	dobro uočiti
NCH	number changed	promijenjen broj
n.c.v.	no commercial value	nema komercijalnu vrijednost
N/D	non-delivery	neisporuka
n.e.m.	not elsewhere mentioned	drugdje nespomenuto
n.l.t.	not later than	ne kasnije od
n.o.c.	not otherwise classified	drugdje neklasificirano
n.o.e.	not otherwise enumerated	drugdje nenavedeno
n.o.p.	not otherwise provided	drugdje nepredviđen
n.o.r.	not otherwise rated	drugdje netarifirano
NOR	Notice of readiness	pismo spremnosti
NOV.	November	studeni
NR	no risk	nema rizika
n.r.a.d.	no risk after dispatch	rizik osiguran samo do iskrcaja
n.r.a.s.	no risk after shipment	rizik osiguran samo do ukrcaja
nt.wt	net weight	neto težina
N.Y.	New York	New York (država)
N.Y.C.	New York City	New York (grad)
o/a	on account	na račun
O.B/L	order bill of Lading	prenosiva teretnica
O/C	open cover	otvoreno pokriće (polisa)
OCT	October	oktobar
od.	order	porudžba
o.d.	on deck	na palubi
o.e.	omissions excepted	popusti izuzeti
O.K.	all correct	u redu
O/o	on order	po nalogu
O/p	open policy	otvorena policia osiguranja
o.r.	owner's risk	na rizik vlasnika
o.t.	on truck	kamionom
o.r.d.	owner's risk of damage	šteta na rizik vlasnika
P/A	particular average	djelimična šteta
p.a.	pro anno	za godinu
payt.	payment	plaćanje
Pc	per cent	postotak
P/c.	prices current	dnevne cijene
pcl.	parcel	paketi
p.c.s.	pieces	komadi
p.c.	par example	na primjer

MENADŽMENT DRUMSKOG TRANSPORTA

Skraćenica	Pojam na engleskom	Tumačenje
pd.	paid	plaćen, plaćeno
P.D.	partial delivery	djelimična isporuka
P/L	partial loss	djelimični gubitak
PLP	parcel post	paketna pošta
p.m.	post meridiem	poslije podne
pmt.	prompt	odmah, bez odlaganja
P.O.	postal order	poštanska doznaka
P.O.	post office	poštanski biro
POB	Post office box	poštanski pregradak
p.o.d.	payment on delivery	plativo prilikom isporuke
POD	port of delivery	luka isporuke
POE	port of embarkation	luka ukrcaja
P.O.O.	Post office order	poštanska doznaka
p.p.	parcel post	paketna pošta
p.p.	per procurationen	po ovlaštenju
ppd.	prepaid	unaprijed plaćeno
pprs.	papers	papiri, isprave
ppt.	prompt	odmah
prox.	proximo	iduću mjesec
PS	Postscriptum	odatak po završetku pisma
Psg	passenger	putnik
p.t.	pro tempore	privremeno
PT	port	luka
pt/dest.	port of destination	uputna luka
pt/disch.	port of discharge	luka iskrcaja
p.t.o.	please turn over	molimo okrenite
qlty.	quality	kvalitet
qty.	quantity	kvantitet, količina
qu.	quotation	ponuda
R	receipt	potvrda
R	recommend	preporučeno
rcd.	received	primljeno
rct.	receipt	potvrda
RCVD	received	primljeno
R/D	refer to drawer	(ček) vratiti izdavaocu - nema pokrića
r.d.	running days	tekući dani (računato bez izuzetka praznika)
R/E	refer to endorser	vratiti natrag žirantu
regd.	registered	registrovano
resp.	respective	odnosno
r.i.	reinsurance	reosiguranje
RMK	remark	primjedba
R/O.	Routing Order	dispozicija
ROC	reference our cable	pozivom na naš telegram
ROD	refused on delivery	odbijeno pri isporuci
ROG	receipt of goods	potvrda o prijemu robe
ROL	reference our letter	pozivom na naše pismo
ROT	reference our telex	pozivom na naš teleks
RP	reply paid	plaćeni odgovor

Skraćenica	Pojam na engleskom	Tumačenje
RPT	repeat	ponovite
RQS	request	molba, zahtjev
R/R	railroad	željeznica
r & t	rail & truck	željeznica i kamion
r.w.d.	running working days	tekući radni dani
Ry	railway	željeznica
RYC	reference your cable	pozivom na vaš telegram
RYL	reference your letter	pozivom na vaše pismo
RYT	reference your telex	pozivom na vaš teleks
S/A	subject to approval	uslovno odobrenje
s.a.p.	as soon as possible	što brže moguće
s.c.	surcharge	dotatna vozarina
shed.	schedule	red vožnje
s.d.	short delivery	nedostatak koleta pri isporuci
s/d.	sea damaged	od mora oštećen
S.E.& O	salvo errore et omissione	greške i propusti pridržani (navodi u fakturi)
SEP	September	rujan
SF	storage factor	faktor slaganja
SFA	shipping and forwarding agent	brodski agent i špediter
SE	Stock Exchange	robna burza
S/G	Salvage charges	troškovi spašavanja
s.& h.e.	Sundays and holidays excepted	nedjelje i praznici izuzeti
S&h.i.	Sundays and holidays included	nedjelje i praznici uključeni
SHPR	shipper	lice koje vrši utovar
SHPT	shipment	pošiljka
Sld.	sailed	otplovio
S/N	shipping not	brodski tovarni list
SO	seller's option	po izboru prodavača
Soc.	society	udruženje
SOL	ship owner's liability	odgovornost vlasnika broda
SOS	Save our souls	„spasite naše duše“
SPD	steamer pays dues	brod plaća troškove
sq.ft	square foot	kvadratna stopa
sq.m	square meter	kvadratni metar
s.r.& c.c.	strike, riots and civil commotions	štrajk, pobune i građanski nemiri
s/s	steamship	parobrod
s.s. or b.	stranded, sunk or burnt	nasukao, potonuo ili izgorio
s.t.	short ton	kratka tona (907 kg)
Stg.	Sterling	sterling (valuta)
stk.	stock	zaliha
Str.	Street	ulica
strm.	storage room	skladišni prostor
s.w.	shipper's weight	težina koju je naznačio krcatelj
TBL	Through Bill of Lading	direktna teretnica

MENADŽMENT DRUMSKOG TRANSPORTA

Skraćenica	Pojam na engleskom	Tumačenje
T/C	time charter	vremenski čarter
TD	time of departure	vrijeme polaska
TDO	telegraph delivery order	telegrafski nalog za isporuku
tdw.	tons deadweight	težina broda
T.E.O.	telegraph expenses order	telegrafska novčana uputnica
t/h	tons per hour	tona na sat
TIR	Transport International Routier	Međunarodni robni drumski prevoz
tk.	truck	kamion
TKS	thanks	hvala
T/L	time loss	gubitak vremena
t.l.	total loss	potpuni gubitak
t.l.o.	total loss only	osigurano samo od potpunog gubitka
TM	trade mark	trgovinska (robna) marka
T.O.	turnover	saobraćaj, prihod
TOR	time of receipt	vrijeme prijema
t.& p.	theft and pilferage	krađa i otimačina (u osiguranju)
tpm.	teleprinter message	teleks obavještenje
t.p.n.d.	theft, pilferage and non-delivery	krađa, otimačina i neisporuka (u osiguranju)
t.& r.	truck and rail	kamionom i željeznicom
TR	tons registered	registarske tone
trf.	transfer	transfer (doznake)
TT	telegraphic transfer	telegrafska doznaka
u.c.	usual conditions	uobičajeni uslovi
UK	United Kingdom	Ujedinjeno kraljevstvo
ult.	ultimo	prošli mjesec
Uncov.	uncovered	nepokriven, otvoren
USA	United States of America	SAD
u.t.	usual terms	uobičajeni uslovi
U/W	underwriter	osiguravatelj
v.d.	value declared	označena vrijednost
VIC	very important cargo	vrlo važan teret
VIP	very important person	vrlo važna osoba
vou.	voucher	vaučer
v.v.	vice versa	i obratno
W	weight	težina
W	West	zapad
WA	with average	s prosjekom
W/B	waybill	tovarni list
W.C.	without charges	besplatno
wd.	warranted	garantirano
w.d.	without date	bez datuma
w.g.	weight guaranteed	zajamčena težina
wgt.	weight	težina
wkds.	weekdays	radni dani
W/M	weight or measurement	težina ili zapremina (obračun vozarine)
w.p.	weather permitting	ako vrijeme dopusti
WPA	with particular average	sa partikularnim prosjekom

Skraćenica	Pojam na engleskom	Tumačenje
W/R	warehouse receipt	potvrda o skladištenju
w.r.o.	war risks only	samo ratni rizici
WT	weight	težina
WW	warehouse warrant	skladište
wwd.	weather working days	vremenski pogodni radni dani
x.	ex	bez
xch	exchange	burza
y	year	godina
Yr.	your	vaš
Z	zero	nula

12. POJMOVNIK

- ABC metod upravljanja zalihama – metod klasifikacije inputa (materijala) ili autputa (proizvoda) u kategorije A,B,C, sa stanovišta stepena njihovog doprinosa dobiti (profitabilnosti) kompanije.
- Adaptivni istributivni kanali ADC (Adaptive distribution channels) – vid partnerskih aranžmana alijansnog tipa u oblasti distribucije.
- Agenti – posrednici u isporuci proizvoda od proizvođača do potrošača, koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima.
- Akvizicija – kupovina većinskog paketa akcija (take-over) ili kupovina manjinskog paketa akcija jedne kompanije od strane druge kompanije.
- Alijanski aranžmani (Alliance partnership) – aranžmani u kojima kompanije na bazi individualnih prednosti efikasno ostvaruju distribuciju i prevazilaze sukob u tradicionalnom kanalu ili tradicionalnim horizontalnim ili vertikalnim sistemima kanala prodaje.
- Autput (Output) – zajednički naziv za proizvode i usluge, škart i otpad kao izlaze proizvodnog procesa.
- AWB (Airway bill) – Sporazum o objedinjavanju određenih pravila u međunarodnom avio-prevozu; tovarni list u međunarodnom avio-prevozu.
- Bar-kod tehnologija UPC (Universal Product Code) – mašinski čitljivi jedinstveni kod proizvoda.
- Benčmarketing (Benchmarking) – proces vrednovanja na osnovu najbolje prakse, metod kojim se teži ostvariti pozicija “biti bolji od najboljeg”.

- B2B (Business to Business) – elektronsko poslovanje (trgovina) između kompanija i potrošača; poslovanje u kojem su na strani ponude kompanije, a na strani tražnje pojedinačni potrošači.
- B2E (Business to Employess) – elektronsko poslovanje unutar kompanije; pripada mu Intranet.
- B-veb (business World Wide Web) – svjetska poslovna mreža dobavljača, proizvođača, distributera, posrednika, potrošača i drugih učesnika, koji komuniciraju pomoću elektronskih medija, a radi maksimalizacije koristi za svakog u lancu.
- B/L (Bill of lading) – konosman u međunarodnom pomorskom prevozu.
- CIM proizvodnja ili CIM fabrika (Computer Integrated manufacturing) – automatizovana proizvodnja ili fabrika, kompjuterski integrisana proizvodnja, kompjuterski vođena proizvodnja. Integriše više računarskih sistema kao što su MRP, JIT sistem i sl.
- CIM (International Convention Concerning the Carriage of Goods by Rail; Consignment note) – Sporazum o međunarodnom prevozu željeznicom; tovarni list u međunarodnom željezničkom prevozu.
- CMR (Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road) – Sporazum o međunarodnom drumskom prevozu; tovarni list u međunarodnom drumskom prevozu.
- Čarter prevoz – prevoz proizvoda za potrebe naručioca po dogovorenim uslovima.
- Distribucija – aktivnost kojom se omogućava efikasno upravljanje tokovima proizvoda i usluga od proizvođača do potrošača.
- EAN (European Article Numbering) – sistem jedinstvene identifikacije proizvoda pomoću bar-kod tehnologije.
- EDI (Electronic Data Interchange) – informaciona tehnologija koja omogućava elektronsku razmjenu podataka između kompanija putem standardizovanih poruka, umjesto tradicionalnom razmjenom komercijalne dokumentacije.
- EDIFACT (Electronica Data Interchange for Administration, Commerce and Transport) – standard poslovne dokumentacije u oblasti administracije, transporta i trgovine.

- EPOS sistem (Electronic point of sale) – transfer sredstava sa tekućeg računa potrošača na račun prodavca u trenutku obavljanja kupovine.
- Ekonomična količina narudžbe (nabavke) EOQ (Economy Order Quantity) – količina koja obezbeđuje najniže ukupne troškove nabavke i skladištenja zaliha.
- Elektronsko poslovanje (E-business) – elektronska razmjena poslovnih dokumenata ili informacija između kompjuterskih sistema, sredstvima standardizovanih elektronskih poruka, preko specijalnih, komunikacionih, visoko zaštićenih mreža. Mnogi koriste ovaj termin kao sinonim za elektronsku trovinu.
- Elektronska trgovina (E-commerce) – vid elektronskog poslovanja koji se odnosi na aktivnosti prodaje ili nabavke proizvoda i usluga koje se odvijaju preko elektronskih sredstava komunikacija.
- Fizički tokovi – fizičko kretanje materijala, poluproizvoda i proizvoda.
- Fizička distribucija – fizičko kretanje proizvoda do krajnjeg potrošača.
- Glavni plan prodaje MPS (master Production Schedule) – rezultat iskazanih zahtjeva potrošača (identifikovane tražnje i poznatih narudžbi) i prognozirane tražnje.
- Horizontalna integracija u kanalu prodaje – integracija kompanija istog tipa na istom nivou u kanalu.
- Horizontalni marketing sistem – sistem dvaju ili više nepovezanih kompanija koje nalaze zajednički interes povezivanja u naraslim tržišnim mogućnostima, koje samo zajednički mogu da iskoriste.
- Huke-pak transport – kombinacija drumskog i željezničkog transporta.
- Input (Input) – zajednički naziv za materijal, sredstva za rad i energiju kao ulaze proizvodnog procesa.
- Informacioni logistički sistem ILS (Information Logistic System) – skup metoda, postupaka i operacija za prikupljanje, čuvanje, obradu, prenošenje i distribuciju podataka u okviru logističke organizacije, koja zahtijeva adekvatnu opremu i kadrove.
- Informaciona tehnologija IT (Information technology) – tehnološka komponenta informacionog sistema.

- Internet (internet) – interna mreža na bazi Internet tehnologije u okviru organizacije, koja omogućava interakciju zaposlenih, doprinosi efikasnoj internoj komunikaciji i olakšava pristup informacijama.
- Inteligentni sistem za podršku odlučivanju IDSS (Intelligent Decision Support System) – podsistem za upravljanje znanjem.
- Integrirani prevoz – prevoz putem najmanje dva različita sistema prevoza na osnovu više transportnih dokumenata, sa ili bez pretovara.
- Integrirana logistika – interna integracija ulazne, unutrašnje i izlazne logistike; integracija aktivnosti logistike proizvoda i logistike usluga.
- Integrirani lanac snabdijevanja – integrirana logistika i odnosi kompanije sa dobavljačima i potrošačima.
- JIT koncept (just in time) – koncept “tačno na vrijeme”, sistem organizovanja zaliha u kome inputi stižu na mjesto proizvodnje u trenutku kada su potrebni, težeći minimalnim zalihama, otpadu i prekidima u radu.
- JIT dobavljač – dobavljač materijala “tačno na vrijeme”.
- JIT koncept nabavke – nabavka “tačno na vrijeme”.
- JIT koncept proizvodnje – proizvodnja “tačno na vrijeme”.
- Kanban (KANBAN) – proizvodni nalog, čija je svrha kontrola zaliha u procesu proizvodnje i njihova blagovremena popuna.
- Kargo osiguranje (Cargo) – osiguranje proizvoda u prevozu.
- Kasko osiguranje (Casco) – osiguranje prevoznih sredstava.
- Klijent – kompanija koja kupuje uslugu.
- Komisioniranje proizvoda – kreiranje “paketa proizvoda” za isporuku prema dobijenoj narudžbi.
- Kombinovani prevoz – prevoz tovara putem najmanje dva sredstva različite vrste transporta.
- Kontejnerski prevoz – prevoz tovara u kontejnerima, koji omogućuje brzinu i prevoz različitim sredstvima i uslovima.
- Konosman – prevozna isprava koju izdaju vozari u pomorskom prevozu kojom se potvrđuje da je proizvod primljen u prevoz.
- Konzument – potrošač usluga.
- Korisnički interfejs (Consumer interface) – osobina koja olakšava komunikaciju između korisnika i informacionog sistema i može se projektovati po pojedincu.

- Kupac – kompanija koja kupuje proizvode radi dalje proizvodnje ili upotrebe.
- Leš transport (Lash transport) – kombinacija lokalnog i morskog prevoza; manji brodovi se pomoću kрана utovaraju na veliki brod.
- Linijski transport – transport prema utvrđenom redu, mimo kojeg ga nije moguće obaviti, i koji se poštuje prilikom transporta.
- Logistika – integralna podrška ili obezbjeđenje koje unaprijed rješava potrebe za rad sistema, prvenstveno snabdijevanja materijalima, održavanje i snabdijevanje rezervnim dijelovima i isporuku proizvoda.
- Logistički cilj – efektivan i efikasan logistički rok, optimum logističke usluge i logističkih troškova.
- Logistička strategija – način obavljanja logističkih aktivnosti; samostalno, partnerski, preko posrednika, kombinovano.
- Logistički zadatak – pravi proizvod, na pravo mjesto, u pravo vrijeme, pravim potrošačima, u obećanim performansama, traženim količinama, po primjerenoj cijeni.
- Logistička organizacija – centralizovana ili decentralizovana organizaciona cjelina u okviru makroorganizacione strukture kompanije.
- Logističke komponente – input, proces, output.
- Logistički sistem – ulazna, unutrašnja i izlazna logistika.
- Logistički tokovi – fizički, vrednosni i informacioni.
- Logistika proizvoda – aktivnosti skladištenja, upravljanja zalihama, rukovanja materijalima i pakovanja, transporta i komuniciranja.
- Logistika usluga – vrijeme čekanja, kapacitet usluživanja, kvalitet i sigurnost isporuke.
- Logistika skladišta – uz pomoć opreme, programa i kadrova kreira i optimalizuje sisteme prijema, čuvanja, isporuke i transportovanja materijala ili proizvoda od momenta ulaska u skladište do momenta izlaska iz skladišta.
- Marketing kanal – lanac institucija koje obavljaju neophodne aktivnosti za kretanje predmeta logistike od polazišta do odredišta.
- Marketing kanal unaprijed – lanac institucija koje obavljaju neophodne aktivnosti za kretanje predmeta logistike unaprijed prema potrošačima (kompanijama ili pojedincima).

- Maloprodajne kompanije (Retailer) – specijalizovane samostalne posredničke organizacije koje obavljaju promet na malo.
- Menadžment lancem snabdijevanja WMS (Warehouse Management System) – savremeni pristup integralnom upravljanju skladišnim operacijama, podržan informacionom tehnologijom i automatskom obradom podataka.
- Menadžment sistem transporta TMS (Transportation management System) – savremeni pristup integralnom upravljanju transportnim operacijama, podržan informacionom tehnologijom i automatskom obradom podataka.
- Merdžer – spajanje najmanje dvije kompanije, pri čemu nastaje jedna kompanija pod imenom spojenih kompanija.
- Mobilna trgovina (M commerce) – vid elektronske trgovine koji se odnosi na transakcije novčanih vrijednosti preko mobilne telekomunikacione mreže na bazi obavljene prodaje ili nabavke proizvoda i usluga preko elektronskih sredstava komuniciranja, elektronska trgovina pomoću bežičnih uređaja.
- Narudžbenica – dokument kojim se naručuje proizvodnja za isporuku ili za zalihe.
- Obrnuta logistika (Reverse logistics) – podsistem sistema integrisane logistike, koji obuhvata aktivnosti podrške povremenom kretanju proizvoda ili materijala unazad prema proizvođačima ili dobavljačima.
- Onlajn (Online) – biti povezan na sistem komunikacija
- Oportunitetni troškovi zaliha – izgubljeni prihod od mogućeg angažovanja sredstava koja su zarobljena u zalihama; izgubljeni prihod od prodaje proizvoda kojih nema, a kada bi ih bilo na zalihima.
- Plan proizvodnje MPP (Master Production Plan) – rezultat procesa planiranja proizvodnje na osnovu glavnog plana prodaje – MPS.
- Planiranje materijalnih potreba MRP koncept (Material Requirements Planning) – planiranje potreba za materijalima (inputima); upravljanje proizvodnjom, zalihama i nabavkom srodnih proizvoda.
- Planiranje resursa za proizvodnju MRP II koncept (Manufacturing Resource Planning) – planiranje potreba za resursima; upravljanje proizvodnjom, zalihama, nabavkom, finansiranje i ljudski resursi.

- Planiranje Distributivnih potreba DRP I koncept (Distribution Requirements Planning) – planiranje distribucije na osnovu očekivanih narudžbi koje se usklađuju sa zalihama.
- Planiranje resursa za distribuciju DRP II koncept (Distribution Resource Planinning) – planiranje distribucije proizvoda do prodajnih skladišta, odnosno potrošača.
- Podsystemi informacionog logističkog sistema – sistem obrade naloga, sistem istraživanja i obavještanja, sistem podrške odlučivanju i sistem izvještaja i izlaza.
- Poslovna logistika – upravljanje tokovima materijala u procesu nabavke, tokovima poluproizvoda u unutrašnjem procesu i tokovima proizvoda u procesu isporuke, praćenih tokom dokumentacije, informacija i vrijednosnim tokovima.
- Potrošač – individua koja kupuje proizvode za ličnu i krajnju potrošnju.
- Povraćaji proizvoda – povraćaj novih proizvoda radi zamjene, povraćaj malo upotrijebljenih proizvoda, povraćaj starih upotrijebljenih proizvoda, povraćaj iznajmljenih upotrijebljenih proizvoda.
- Puš koncept proizvodnje (Push) – redoslijed proizvodnih i ostalih aktivnosti je određen redoslijedom uzastopnih proizvodnih procesa
- Pul koncept proizvodnje (Pull) – redoslijed proizvodnih i ostalih aktivnosti kao rezultat primljenih i očekivanih narudžbi, odnosno očekivane potrošnje.
- Rejl ro čardž (Rail Ro charge) – prevoz od vrata do vrata kombinacijom drumskog i željezničkog prevoza.
- Radni nalog – dokument bez koga proizvodnja ne može da počne; sadrži vrstu i količinu proizvoda, vrijeme početka i završetka proizvodnje.
- Raspored proizvodnje – redoslijed proizvodnih operacija i aktivnosti.
- Reciklaža – aktivnost dodavanja vrijednosti (sposobnosti) upotrijebljenom proizvodu ili ambalaži kako bi bili upotrebivi.
- Redukcija – aktivnost smanjivanja materijala vještačkog porijekla u proizvodima ili ambalaži, radi smanjenja količine njihovog otpada i štetnih materija koje on stvara.
- Reupotreba – aktivnost ponovne upotrebe već upotrijebljenog proizvoda ili ambalaže.

Ro-Ro transport – prevoz kopnenih prevoznih sredstava brodom.

Rukovanje u užem smislu – “fizički kontakt” sa materijalima, poluproizvodima i proizvodima.

Rukovanje u širem smislu – “fizički kontakt” sa materijalima, poluproizvodima i proizvodima, dokumentacijom, novcem i bezgotovinskim srestvima plaćanja i informacijama, a radi njihovog neometanog kretanja.

Sistem integrisanih lanaca snabdijevanja – mreža sačinjena od integrisanih lanaca snabdijevanja kompanija.

Sistem za kontinualno praćenje i popunu zaliha ROL sistem (Requirement Ordering Level) – sistem koji aktivira narudžbu novih količina onog trenutka kada zalihe padnu na nivo popune zaliha; po ROL sistemu količina narudžbe je fiksna, a vrijeme između uzastopnih narudžbi varijabilno.

Sistem za diskontinualno praćenje i popunu zaliha ROC sistem (Requirement Ordering Cycl) – sistem koji aktivira narudžbu novih količina u precizno određenim vremenskim periodima; po ROC sistemu količina narudžbe se dobije kada se od potrebne količine oduzmu nivo zaliha u trenutku obnove narudžbe i prethodno naručene količine.

Skladištenje – aktivnost kojom se ublažava vremenska nepodudarnost momenta proizvodnje i potrošnje.

Skladišnica – dokument kojim se dokazuje da je proizvod, u njemu označen, primljen na čuvanje od kompanije-deponenata i da je na osnovu njega skladištar obavezan, a proizvod izda licu koje je prema skladišnici legitimno da primi proizvod.

Skladišno-distributivni centri SDC – logistički posrednici, koji za potrebe kompanije-komitenta obavljaju logističke aktivnosti.

Slobodni transport – transport koji se obavlja po potrebi bez utvrđenog reda.

Slobodne carinske zone – adekvatni prostori u kojima se pod povoljnijim uslovima od uslova koje nude klasična skladišta čuvaju proizvodi koji ne služe isključivo prodaji, već su predmet lon poslova, reeksporta, privremenog uvoza, eksperimentalnih poslova, i sl.

Spoljašnji izvori snabdijevanja – snabdijevanje od dobavljača na domaćem, inostranom ili globalnom tržištu.

- Špedicija – specijalizovana aktivnost koja podrazumijeva organizovane distribucije i koordinaciju prevoza.
- Špediterska potvrda FCR (Forwarding Agent certificate of Receipt) – potvrda prijema proizvoda od strane špeditera.
- Špediterska transportna potvrda FCT (Forwarding Agent certificate of Transport) – potvrda prijema proizvoda od strane špeditera i obaveze da se isti isporuči primaocu.
- Špediterski konosman FBL, FIATA (Combined Transport Bill of Lading) – obavezuje špeditera na odgovornost u cjelokupnom poslu koji treba da obavi od polazišta do odredišta.
- Terminali – objekti koji obavljaju razvrstavanje primljenih pošiljki kod aktivnosti prijema, i pripremu, isporuku i organizaciju prijema pošiljki kod aktivnosti isporuke.
- Tovarni list – prevozna isprava u kontinentalnim vrstama prevoza kojom se potvrđuje da je proizvod primljen u prevoz.
- Transport u užem smislu – prevoz određenih stvari i prateće dokumentacije sa jednog mjesta na drugo.
- Transport u širem smislu – aktivnosti i radnje neophodne za obavljanje prevoza, čuvanje i obezbjeđenje određenih stvari i dokumentacije.
- Transportno zastupanje – zastupanje i posredovanje u transportu u ime i za račun kompanije – komitenta.
- Trebovanje – dokument pomoću koga se izdaju materijali potrebni za proizvodnju.
- Troškovi zaliha – troškovi stvaranja zaliha, troškovi skladištenja i oportunitetni troškovi.
- Pristup upravljanja ciljnim troškovima (Target Costing pristup) – svi zaposleni i eksterni akteri, zainteresovani za sudbinu kompanije, teže smanjenju ukupnih logističkih troškova, odnosno ostvarenju ciljnih logističkih troškova i ciljnog profita.
- Unutrašnji izvori snabdijevanja – sopstvena proizvodnja materijala neophodnih za proizvodni proces.
- Upravljanje totalnim kvalitetom TQM (Total Quality Management) – menadžment filozofija koja zagovara stalno unapređenje i poboljšanje poslovanja sa ciljem satisfakcije potrošača, uz tačno mjerenje aktivnosti, unapređivanje proizvoda i procesa i jačanje uloge zaposlenih.

- Vertikalna integracija u kanalu prodaje – integracija kompanija na različitim sukcesivnim nivoima proizvodno-prometnog procesa.
- Vertikalni marketing sistemi – sistem proizvođača, veleprodaja, malo-prodaja; omogućava obavljanje aktivnosti isporuke proizvoda od proizvođača do potrošača.
- Vrijednosni tokovi – tokovi novca i bezgotovinskih sredstava plaćanja.
- Vrijeme izvršenja narudžbe – period koji prođe od momenta ustanovljavanja potrebe za proizvodima ili momenta ispostavljanja narudžbenice dobavljaču, do momenta prijema proizvoda u skladište.
- Vrste transporta – avio, vodni, željeznički, drumski, cjevni.
- Veleprodajne kompanije (Wholesaler) – specijalizovane samostalne organizacije koje obavljaju promet na veliko.
- Veb (World Wide Web) – svjetska kompjuterska mreža koja putem satelita i telefona povezuje manje kompjuterske mreže i omogućava međusobnu komunikaciju njihovih korisnika; lakim pretraživanjem, pristupanjem i preuzimanjem podataka i fajlova sa svih međusobno umreženih kompjutera komunikacija postaje globalno efikasna.
- XYZ metod – metod klasifikacije inputa (materijala) i outputa (proizvoda) u kategorije X,Y,Z, sa stanovišta uslova njihove nabavke.

13. LITERATURA

- Ajkunić E., Mustapić B.:** “Vodič za korištenje CEMT i bilateralnih dozvola”, Sarajevo 2010.
- Babić, B.:** “Projektovanje kolničkih konstrukcija”, Zagreb, 1981.
- Babić, B.:** “Uvod u teorijsko dimenzioniranje kolničkih konstrukcija”, Zagreb, 1982.
- Božičević, J.:** “Elementi tehnike drumskog saobraćaja”, Zagreb, 1973.
- Božičević, J.:** “Putevi i drumski objekti”, Zagreb, 1974.
- Božičević, J.:** “Putevi i čvorišta”, Zagreb, 1976.
- Božičević, J.:** “Putevi”, Zagreb, 1985.
- Božičević, J., Topolnik, D.:** “Propusna moć višetravnih cesta”, Znanstveni savjet za saobraćaj HAZU, Zagreb, 1990.
- Božičević, J.:** “Saobraćajna valorizacija Hrvatske”, Znanstveni savjet za saobraćaj HAZU, Zagreb, 1992.
- Cerovac, V.:** “Tipovi prelaznih krivina za primjenu na JŽ”, Elektrotehnički fakultet, Zagreb, 1976.
- Cerovac, V.:** “Tehnika i bezbjednost drumskog saobraćaja”, Zagreb, 1984.
- Coquand, R.:** “Routes I i II”, Paris, 1959.
- Deković, D.:** “Primjena iskustava zimske službe skandinavskih zemalja na naše uslove”, Putevi i mostovi, 1975, 4.
- Đukić, Ž.:** “Građenje savremenih puteva”, Beograd, 1963, 1.
- Gallus, I.:** “Pregled metoda budžeta debljina krutih kolovoznih konstrukcija, Put i saobraćaj”, 1966.
- Gavrilov i Stoimenov:** “Neki principi pri izboru, dimenzioniranju i oblikovanju savremenih putnih čvorova van nivoa”, X. kongres Jugoslavenskog društva za puteve, Portorož, 1975.

- Golubić J.:** "Saobraćaj i okoliš", Sveučilište u Zagrebu, Fakultet saobraćajnih znanosti, Zagreb 1999.
- Heeb-Koelmel-Rončević:** "Građenje drum", Zagreb, 1948.
- Hrenar, Z.:** "Drumske saobraćajne građevine", Školski centar za drumski saobraćaj, Zagreb, 1970.
- Hrenar, Z.:** "Građevine drumskog saobraćaja", Školski centar za drumski saobraćaj, Zagreb, 1975.
- Katanić, I., Andjus, V., Maletin, M.:** "Projektovanje puteva, Beograd, 1983.
- Klemenčić, A.:** "Tlocrtni i visinski elementi serpentina", Putevi i mostovi, 1972, 5.
- Klemenčić, A.:** "Osnovi za lociranje uslužnih pratećih objekata uz auto-putevi", IX. kongres Jugoslavenskog društva za puteve, Portorož, 1975.
- Klemenčić, A.:** "Utjecaj oblikovanja silazno-uzlaznih rampa na pogonsko i građevinsko rješavanje čvorišta drum van nivoa", Putevi i mostovi, 1976.
- Klemenčić, A.:** "Oblikovanje drumskih čvorišta izvan nivoa", Zagreb, 1982.
- Klemenčić, A.:** "Mogućnost kategorizacije drumskih čvorišta izvan nivoa", Putevi i mostovi, 1984, 4.
- Klemenčić, A.:** "Putevi", Zagreb, 1984.
- Korte, I.W.:** "Grundlagen der Strassenverkehrsplanung in Stadt und Land", Berlin, 1960.
- Kosač, S.:** "Problemi u otklanjanju poledice na putevima u Bosni i Hercegovini", Put i saobraćaj, 1976.
- Kutleša, M.:** "Putevi", Sarajevo, 1959.
- Kuzović, Lj.:** "Kapacitet drumskih saobraćajnica", Beograd, 1979.
- Lamer, S.:** "Magistralne putevi Jugoslavije", Putevi i mostovi, 1970.
- Lamer, S.:** "Trideset godina izgradnje cesta i mostova u Jugoslaviji", Putevi i mostovi u Hrvatskoj, Zagreb, 1975.
- Lamer, S.:** "Trideset godina izgradnje cesta i mostova u Jugoslaviji od 1945. do 1975. godine i orijentacija daljeg razvoja u narednom periodu od 1975. do 1985. godine", Putevi i mostovi, 1975, 5-7.
- Lamer, Vegar Varlandy:** "Uloga i značaj saobraćajnih funkcija cesta u životu i razvitku zemlje, Putevi i mostovi u Hrvatskoj", Zagreb, 1975.

- Leeming, I.:** "Road Curvature and Superelevation", Survey Review XXII, 167, jan. 1973.
- Levak, R.:** "Tehnika savremenog drumskog saobraćaja", Zagreb, 1971.
- Lončar, B.:** "Građevine drumskog saobraćaja", Zagreb, 1978.
- Lorenz, H.:** "Trassierung und Gestaltung von Strassen und Autobahnen", Nurnberg, 1970.
- Luburić G., Lukiček M.:** "Drumske građevine", Skripta za škole saobraćajne struke, Zagreb 1996.
- Macarol, S.:** "Praktična geodezija", Zagreb, 1954.
- Macura, D.:** "Novi Pravilnik o elementima cesta i Uputstvo za primjenu pravilnika" Putevi i mostovi, 1982, 10.
- Macura, D.:** "Donji stroj drumske i kolovozne konstrukcije", Beograd, 1983.
- Marić, V.:** "Putevi i putni objekti", Viša škola za drumski saobraćaj, Zagreb, 1973.
- Marković, B.:** "Osnovi puteva". Beograd", 1968. i 1972.
- Markulin, M.:** "Prijedlog tipova traka za usporenje i ubrzanje kod čvorova u dva ili nivoa", VIII. kongres Jugoslavenskog društva za puteve, Skopje, 1972.
- Markulin, M.:** "Dodatne trake za usporenje i ubrzanje na čvorovima u dvije ili više razina", IX. kongres Jugoslavenskog društva za puteve, Portorož, 1975.
- Neumann, E.:** "Der neuzeitliche Strassenbau", Berlin, 1959.
- Pađen J.:** "Saobraćajna politika, Informator", Ekonomski institut, 1996.
- Peulić, V. Jašarević, F.:** "Logistika i špedicija", Besjeda, Banja Luka 2005. godine (udžbenik za FIATA školu špedicije).
- Peulić, V. i grupa autora** "Savremeni drumski prevoz", drugo dopunjeno izdanje", RICO holding company, Beograd, 2008. godine.
- Peulić, V.:** "Abeceda pravila rada u međunarodnom drumskom transportu", Saobraćajni fakultet Doboj, Univerzitet Istočno Sarajevo, 2008 godine.
- Peulić, V., Ranković, Ž., Hadžić, D.:** "Digitalni tahograf i vreme vožnje", RICO holding company, 2008. godine.
- Peulić, V., Novaković, B.:** „Osnove špedicije i carinskog poslovanja”, Besjeda & BLC Banja Luka, 2008. godine.

- Peulić, V., Šaljić, H.:** Logistika i eksploatacija željezničkih vučnih i vučenih transportnih sredstava”, Interlinea, Sarajevo 2008.
- Peulić, V. & grupa autora.:** „Transport opasnih materija”, VTK BiH, 2009.
- Peulić, V.:** „Savremeni drumski prevoz”, RICO HOLDING COMPANY, Beograd, 2006. godine.
- Peulić V, Jašarević, F; Pehar, V.:** „Vodič za vozače u međunarodnom cestovnom transportu”, Besjeda, 2006. godine.
- Peulić, V. I grupa autora:** „Savremeni profesionalni vozač”, RICO holding company, Beograd 2009.
- Miletić, B., Bogičević, S., Peulić, V.:** „PREKRŠAJI I KAZNE domaći i evropski propisi”, RICO HOLDING COMPANY, Beograd 2009.
- Peulić, V., Vasiljević, M.:** „Osnove špedicije ”Saobraćajni fakultet Doboj, Univerziteta, Istočno Sarajevo, 2009. godine.
- Peulić, V.:** “LOGISTIKA”, Grafid, 2011. Banja Luka.
- Peulić, V.:** „Poznavanje robe”, Grafid, 2011. Banja Luka.
- Peulić, V.:** „Savremeni transportni sistemi”, Grafid 2011. Banja Luka.
- Rotim, F.:** “Analiza procesa i efikasnost kočenja motornih vozila”, Savremeni saobraćaj, 1975, 11 i 12.
- Šmit, A.:** “Auto-drum Zagreb-Karlovac”, Putevi i mostovi, 1970, 5.
- Tonković, K.:** “Drveni mostovi” Zagreb, 1962.
- Tonković, K.:** “Osnove građenja mostova”, Zagreb, 1964.
- Tonković, K.:** “Ekspresna cesta Zagreb-Karlovac”, Građevinar, 1968, 10.
- Tonković, K.:** “Saobraćaj u više razina”, Zagreb, 1981.
- Tonković, K.:** “Mostovi”, Zagreb, 1981.
- Topolnik, D.:** “Osvrt na određivanje propusne moći odsječaka preplitanja saobraćaja prema Highway Capacity Manual, izdanom 1965. godine”, Putevi i mostovi, 1970, 6.
- Topolnik, D.:** “Tunel Učka”, Putevi i mostovi, 1971, 8. i “Planiranje, projektovanje i izgradnja auto-puta Zagreb-Karlovac”, Put i saobraćaj, 1975, 11 i 12.
- Topolnik, D.:** “Autoputevi Hrvatske u mreži autodrum Evrope”, Putevi i mostovi, 1995, 5-6.
- Topolnik, D., Mlinarić, D.:** “Drumsko saobraćajno povezivanje Hrvatske i Bosne i Hercegovine”, Putevi mostovi”, 1996, 3-4.

- Verčko, A.:** “Održavanje cesta”, Priručnik za građenje, održavanje i rekonstrukciju puteva, Zagreb, 1976.
- Vrkljan, M.:** “Gradnja tunela”, Zagreb, 1950.
- Zagoda, J.:** “Kamen za građenje cesta i njegovo ispitivanje”, Zagreb, 1954.
- Zagoda, J.:** “Zemljani radovi kod građenja cesta”, Sveučilište u Zagrebu, 1963.
- Zagoda, J.:** “Putevi”, Sveučilište u Zagrebu, 1969.
- Zagoda, J., Klemenčić, A.:** “Putevi I, II, III i IV”, Sveučilište u Zagrebu, 1964-1966.
- Zagoda, J.:** “Novije evropske preporuke za neke elemente kod projektiranja cesta” Putevi i mostovi, 1974, 5.
- Žefroa, Ž.:** “Projektovanje i građenje kolovoznih konstrukcija”, Građevinska knjiga, Beograd, 1975.
- Žnideršić, B.:** “Priručnik za obeležavanje prelaznica oblika klotoide”, Beograd, 1966.

14. O AUTORU



Dr Velibor Peulić, dipl.ing., rođen 1970 godine u Doboju. Osnovnu školu završio u Staroj Dubravi, Čelinac, srednjoškolsko obrazovanje stekao u Sarajevu kao učenik generacije završio 1989 ŽTŠ Sarajevo, nakon čega bio zaposlen STD Banja Luka, ŽTP Sarajevo.

Osnovni studij završio na Vojnotehničkoj akademiji, smjer saobraćaj-transport. Zagreb / Beograd. (Specijalnost intermodalni transport, Integralni transport) stekao zvanje Master tehničkih nauka. Sa prosječnom cjenom 9,50 okončao poslediplomski studij (1997-2000) Saobraćajnog fakulteta Univerziteta u Beogradu, smjer logistički sistemi, objavio niz radova iz oblasti city logistike, logističkih centara, savremenih logističkih sistema, na Saobraćajnom fakultetu Univerziteta u Beogradu, odsjek za logistiku. Okončao magistarski studij (2004-2007) iz oblasti Menadžment usluga – Poslovna logistika 2008 godine Odbranio magistarski rad „Modeli menadžmenta logističkih sistema banjalučke regije i stekao zvanje Magistar menadžment nauka – oblast usluga“. 2011 godine na Univerzitetu ALFA Beograd odbranio Doktorsku disertaciju pod mentorstvom

Prof. Dr Nada Barac , specijalnost poslovna logistika pod nazivom „ Savremeni koncept poslovne logistike u funkciji jačanja logističkih sistema u Bosni i Hercegovini“. Biran u zvanje docenta u užu naučnu oblast Logistika.

Izdvajamo do sad objavljene publikacije autora: Peulić, V. Jašarević, F.: “Logistika i špedicija”, Besjeda, Banja Luka 2005 godine (udžbenik za FIATA školu špedicije); Peulić, V. i grupa autora “Savremeni drumski prevoz drugo dopunjeno izdanje”, RICO holding company, Beograd, 2008 godine.; Peulić, V.: “Abeceda pravila rada u međunarodnom drumskom transportu”, Saobraćajni fakultet Doboj, Univerzitet Istočno Sarajevo, 2008 godine.; Peulić, V., Ranković, Ž., Hadžić, D.: “Digitalni tahograf i vreme vožnje”, RICO holding company, Beograd 2008.godine; Peulić, V., Novaković, B.: „Osnove špedicije i carinskog poslovanja”, Besjeda & BLC Banja Luka, 2008 godine; Peulić, V., Šaljić, H.: Logistika i eksploatacija železničkih vučnih i vučenih transportnih sredstava”, Interlinea, Sarajevo 2008.; Peulić, V. & grupa autora.: „Transport opasnih materija”, VTK BiH, 2009. Peulić, V.: „Savremeni drumski prevoz”, RICO HOLDING COMPANY, Beograd, 2006 godine. Jašarević, F., Peulić, V.; Pehar, V.: „Vodič za vozače u međunarodnom drumskom transportu” Besjeda, 2006 godine. Peulić, V. I grupa autora.: „Savremeni profesionalni vozač” RICO holding company, Beograd 2009. Miletić, B., Bogićević, S., Peulić, V.: „PREKRŠAJI I KAZNE domaći i evropski propisi”, RICO HOLDING COMPANY, Beograd 2009.; Peulić, V., Vasiljević, M.: „Osnove špedicije” Saobraćajni fakultet Doboj, Univerziteta Istočno Sarajevo, 2009 godine. Peulić, V.: “LOGISTIKA”, Grafid, 2011 Banja Luka; Peulić, V.: „Poznavanje robe”, Grafid 2011 Banja Luka. Peulić, V.: „Savremeni transportni sistemi”, Grafid 2011. Banja Luka. Učestovao u više stručnih studija izvodljivosti, od kojih izdvajamo Studija koridora Vc.

U dosadašnjem radu objavio i saopštio preko 50 stručnih radova na međunarodnim i domaćim skupovima. Od kojih izdvajamo Peulić, V., Ranković, Ž.: “MJESTO I ULOGA VOZAČA U MEĐUNARODNOM TRANSPORTU SA ASPEKTA BEZBJEDNOSTI SAOBRAĆAJA”, FTN Novi Sad 2008; Peulić, V.: Slobodno kretanje robe - Međunarodno regulisanje tradicionalnih necarinskih barijera, ZIPS 1195 - 1196, str. 1; Peulić, V., Jugo, E.: „Logistički sistemi u Bosni i Hercegovini u procesu tranzicije u Evropsku uniju i težnje za samoodrživost transporta“, zbornik radova, I međuna-

rodni naučni skup „EDASOL 2011“, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, 2011, str.419-429.

Autor niza radio i tv emisija iz domena transporta, logistike i edukacije. Osnivač edukativno-marketinškog časopisa LOGISTISTIKA od IX/2009 godine, Osnivač, glavni urednik portala www.logistika.ba, Osnivač i director Asocijacije logističara u BiH Voditelj programa specijalističke obuke u AMSS CMV Beograd, profesionalne kompetencije u drumskom prevozu. Obavljao poslove specijalnog savjetnika generalnog sekretara IRU za prostor jugoistočne evrope, u čijem mandatu vodio mentorstvom nad akreditovanim trening institutima u Makedoniji, Crnoj Gori, Srbiji, Sloveniji, Bosni i Hercegovini i Hrvatskoj.

Iz dosadašnjeg profesionalnog iskustva izdvajamo Voditelj FIATA škole špedicije, pod čijim radom je izvedeno preko 500 specijalista FIATA škola špedicija, i voditelj CPC programa, Predavač na Visokim školama Logos- centar Mostar i Centar za poslovne studije Kiseljak, FIATA školi špedicije, Predavač i trener IRU Academy, Konsultatnt WB na projektima transporta i saobraćaja u BiH. Koautor saobraćajno ekonomske studije opravdanosti autoceste po koridoru Vc (sa profesorom Dr Branko Beroš). Oblasť interesovanja: Logistika, Poslovna Logistika, Menadžment i biznis, Projektovanje i vodjenje saobraćaja, Intermodalni transport, špedicija, Robni transport u urbanim sredinama- city logistika, Logistički centri, Robno transportni centri, i slobodne i carinske Zone, Upravljanje lancima snabdevanja, Logistika otpada Logistika povratnih i otpadnih materijala, Profesionalne kompetencije u drumskom transportu idr. Industrijska logistika, Menadžment usluga, Logistički sistemi i dr.