

Logistička infrastruktura u Republici Hrvatskoj: pogled iznutra

Stjepan Roglić

Desetljeće nakon ulaska u Europsku uniju moguće je i potrebno osvrnuti se na razvojni put logističke infrastrukture u Republici Hrvatskoj općenito, a posebice vodećeg logističkog specijalista distributera robe široke potrošnje specifično. Upravo je Orbico dobar primjer kako investicije, kontinuitet i inovacije čine formulu uspjeha.

Nova Europa

Do ulaska u Europsku uniju Republika Hrvatska značajno je zaostajala u logističkoj i industrijskoj infrastrukturi, metodama njezine izgradnje i korištenja. Iako su u međuvremenu postignuti pozitivni pomaci (rastemo brže od ostalih novih članica EU-a, op.a.), domaće logističke kompanije još uvijek su dominantno sljedbenici, tj. zaostaju za vodećim europskim logističkim igračima koji su desetljećima gradili svoje poslovne sustave i logističko distribucijske mreže.

Proces stvaranja jedinstvenog europskog gospodarskog prostora, u koji ulaze istočna i jugoistočna Europa s ujedinjenom Njemačkom i novonastalim državama bivše Jugoslavije i Čehoslovačke – tzv. Nova Europa, započet je devedesetih godina 20. stoljeća. Vodeći svjetski i europski proizvođači te pružatelji logističkih usluga nastupili su na tom području sa značajnim ulaganjima kako bi osigurali povoljnu početnu poziciju na novim tržištima koja obećavaju ubrzani rast nakon gotovo pola stoljeća planske eko-

nomije. Zemlje Nove Europe, posebice one koje su danas članice EU-a, opravdale su očekivanja. Ubrzani gospodarski razvoj omogućio je njihovim građanima viši životni standard, približavanje europskom prosjeku BDP-a po stanovniku, dok se potrošačke navike stanovništva sve manje razlikuju od navika građana iz najrazvijenijih zemalja EU-a.

Usporedno s razvojem cestovne i željezničke infrastrukture, koja je potaknuta razvojnim fondovima EU-a, u Novoj Europi snažno se razvija i logistička i industrijska infrastruktura (u vidu logističkih i industrijskih parkova). Uz industrijska i administrativna središta sve više se gradi i samostalnih objekata financiranih privatnim kapitalom. Tako su uslijed dolaska i prisutnosti vodećih svjetskih i europskih logističkih igrača, snažan poticaj za daljnji gospodarski razvoj dobili gradovi poput Varšave, Praga, Budimpešte ili Bukurešta.

Kašnjenje u polasku

Republika Hrvatska "kasnila je u polasku" za Poljskom, Češkom, Slovenijom, pa čak i Bugarskom i Rumunjskom. Dugogodišnji pregovori oko pristupanja EU, ali i Domovinski rat, onemogućili su brži razvoj domaćih logističkih kompanija. U ratom zahvaćenoj Lijepoj našoj početkom devedesetih godina novoosnovana društva koja su se htjela baviti logistikom ili proizvodnjom bila su prisiljena koristiti postojeće i često neprikladne hale i pogone za svoje, tada bazične aktivnosti. Slična sudbina zadesila je i Orbico koji je, uz već pokrenutu Sloveniju, u to vrijeme započeo provoditi logističke operacije i u Republici Hrvatskoj. Malobrojni (ne)prehrambeni proizvođači i vodeći pružatelji usluga logistike (skladištenja, manipulacije te pomorskog, željezničkog i kamionskog transporta), poslovne su operacije obavljali u vlastitim prostorima, prilagođenima tadašnjim uvjetima. Nakon ratnog vihora i tijekom privatizacijskih vremena, prostori su modernizirani, a nabavljeni su i tehnološki napredniji radni strojevi. Ipak, manji je dio, kroz najam ili prodaju, također bio prepušten novonastalim logističkim i distributivnim operaterima.

Novi pružatelji logističkih i ostalih usluga bili su zapravo podstanari proizvođačima robe široke potrošnje, uključujući i Orbico. Za početne i specijalističke operacije koristili su unajmljene prostore (većinom u sklopu trgovačkih centara) u većim gradovima kako bi bili bliže prodajnim mjestima i samim kupcima. S obzirom na visoku ovisnost hrvatskog gospodarstva o turizmu i izraženu sezonalnu potražnju u ljetnim mjesecima, javila se snažna potreba i za privremenim (također unajmljenim) skladištima u turističkim središtima uzduž jadranske obale i na otocima. Takvi skladišni prostori često su bili na rubu prikladnosti za djelatnost logistike zbog nedostatne veličine, otežanog kamionskog pristupa ili nepostojanja odgovarajućih komunalnih priključaka. Nedostupnost modernih softverskih rješenja za komisioniranje robe, unutarnji i vanjski transport te uglavnom ručna izvedba poslovnih procesa (uz eventualnu primjenu primitivnih lokalnih programskih varijanti) predstavljali su dodatni izazov i tražili visoku dozu improvizacije pri obavljanju logističkih operacija.

Promjena poslovnog okruženja

Okрупnjavanje maloprodaje potaknulo je dio najvećih proizvođača i trgovaca na razvoj vlastitih centralnih skladišta, dok su ostali, uglavnom manji tržišni igrači, prepustili logistiku specijalistima prema unaprijed dogovorenim parametrima cijene i frekvencije obilazaka dostavljača roba. Uslijed stabilizacije i konsolidacije hrvatskog bankarskog sektora, u prvom desetljeću 21. stoljeća omogućeno je financiranje projekata razvoja cestovne i komunalne infrastrukture. Tako se počelo više ulagati i u gradnju vlastitih logističkih centara i industrijskih postrojenja u novonastalim industrijskim zonama oko većih urbanih središta. Tržišnu priliku nije propustio ni Orbico, danas vodeći logistički specijalist distributer robe široke potrošnje, koji je u to vrijeme u Ivanić Gradu izgradio svoj glavni logistički centar za Republiku Hrvatsku, ali i nekoliko područnih skladišta, čija

je svrsishodnost dolazila do izražaja posebice za vrijeme turističke sezone. Pozitivno poslovno okruženje iznjedrilo je nekoliko ozbiljnih logističkih operatera u domaćem i stranom vlasništvu, koji po zahtjevnosti i složenosti svojih aktivnosti nisu značajno zaostajali za svjetskim i europskim igračima.

Slika 1. Orbico – skladište Dugopolje pored Splita



Investicijski korak s trendovima

Početkom drugog desetljeća 21. stoljeća, *gradnjom logističkih i industrijskih parkova*, počinje nova faza razvoja logistike kao gospodarske grane u Republici Hrvatskoj. U velike skladišne objekte (oko 5000 m²) postavljaju se moderni paletni regali, utovarno-istovarne rampe, kružni tok oko objekta i stajanke za kamione. Nabavljali su se moderni električni viličari i ostali elementi unutarnjeg transporta, uvodila moderna oprema i softver za skladišno poslovanje. Može se reći da su domaći logistički operateri, malo pomalo, počeli svladavati i najsloženije logističke procese te napravili dobru pripremu za dolazak međunarodnih razvojnih društava (tzv. developera) odnosno specijalista za gradnju, opremanje, najam i održavanje logističkih i industrijskih parkova. Tako je praksa odvajanja operativne uloge od vlasništva nad logističkim centrima, već desetljećima poznata u Europi i SAD-u, pokucala i na vrata domaćeg tržišta (oko 83% skladišnih kapaciteta nalazi se u najmu; Svjetska banka, 2021.).

Razvojna društva, vlasnici (najčešće investicijski fondovi) ili zastupnici novoizgrađenih parkova daju ih u dugoročni najam logističkim operaterima ili proizvođačima. Takav poslovni model pokazao se kao win-win rješenje, jer vlasnici logističke infrastrukture ostvaruju povrat na ulaganje očekivanim rastom tržišne vrijednosti uz predvidljive troškove, dok logistički operateri podmiruju samo troškove dugoročnog najma, bez potrebe za dugoročnim ulaganjem u nekretnine i investicijsko održavanje. Ipak, sklapanje dugoročnih ugovora o najmu i ostalim uslugama s razvojnim društvima omogućeno je samo logističkim i industrijskim operaterima velike financijske i organizacijske snage, što vodi prema okrupnjavanju logističkih operatera.

Razvojem i povećanjem obujma i složenosti poslovnih operacija općenito, a time i logistike, sve je izraženija i *potreba za specijalizacijom* i međusobnim razlikovanjem usluga operatera. Dobra praksa, kojoj teži i Orbico, jest povezivanje specifičnih potreba proizvođača ili pružatelja usluga s klijentom (prerađivačem, maloprodajom ili krajnjim potrošačem). Prethodno vodi prema imperativu razvoja specifične ekspertize u skladištenju, komisioniranju i otpremi raznih kategorija robe široke potrošnje – prehrambenih i neprehrambenih proizvoda, pića, duhanskih proizvoda i sl., koja će biti prilagođena potrebama klijenta. Specijalizacija logističkih operacija ponajviše je važna kod proizvoda koji zahtijevaju poseban režim skladištenja i otpreme – temperaturni režim za smrznute ili hladene prehrambene proizvode ili poseban režim za zapaljive ili otrovne proizvode koji ne smiju dospjeti u okoliš.

Upravo redovne *tehnološke inovacije* omogućuju uvažavanje ekonomskih, društvenih i ekoloških čimbenika poslovanja. Tako, primjerice, kod kontejnerskog logističkog specijalista, koji najčešće koristi brodski ili željeznički transport, danas je nezamislivo poslovati bez korištenja mehanizacije, dizalica i viličara, ali i specijaliziranog softvera i

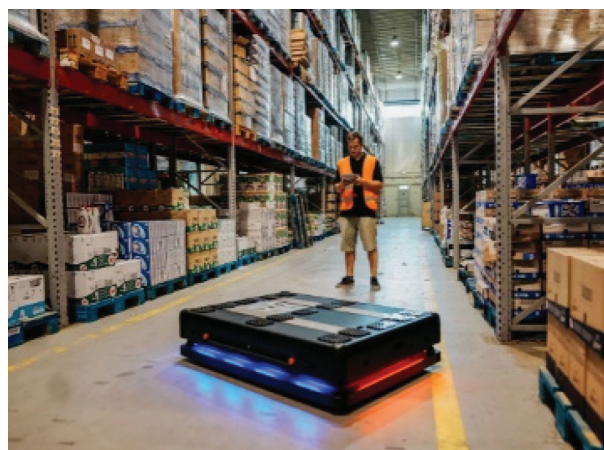
druge opreme koja čini logističku uslugu cjelovitom. U paletnoj logistici, koja se otprema najčešće kamionima jer opslužuju veći broj klijenata u širem području, razliku čini primjena modernih WMS (engl. *warehouse management system*) rješenja koja omogućavaju automatizaciju prijema, komisioniranja (slaganja i pripreme) robe uz pomoć modernih skenera i algoritama. Isto je tako u upotrebi i TMS (engl. *transport management system*) koji se koristi za slaganje robe u kamione s redoslijedom otpreme te pripremu ruta kamiona i ostalih transportnih sredstava za dostavu. Uz kontejnersku i paletnu logistiku, koja ne traži

otvaranje kontejnera i rastvaranje palete, u Orbicu je široko prisutna i komadna logistika, koja se koristi u distribuciji robe široke potrošnje i internet-skoj trgovini. Iako je pretežno bila radno intenzivna, posljednjih godina, uslijed pomanjkanja radne snage, još više je postala podložna tehnološki uvjetovanim promjenama i uvođenju robota, automatiziranih tračnih sustava, naprednih skenera i softvera. Primjena autonomnih robota u Orbicu se već uvriježila, čime su ostvarene znatne troškovne uštede i povećana učinkovitost unutarnjeg transporta, a optimiziran je i broj zaposlenika. Trenutno se roboti koriste za bazične operacije premje-

Slika 2. Tehnološke inovacije u Orbicu



komisioniranje



autonomni roboti

Orbico u brojkama

Orbico, operater logističkih usluga i specijalist u distribuciji roba široke potrošnje u Republici Hrvatskoj i širem području središnje i jugoistočne Europe, dobar je primjer vodeće pozicije nakon što je među prvima 1989. godine osjetio potrebe domaćeg i regionalnog tržišta maloprodaje za većim izborom proizvoda vodećih svjetskih proizvođača.

Danas raspolaže s ukupnom vlastitom logističkom imovinom u vrijednosti približno 50 milijuna eura. Posjeduje vlastite hale u Zagrebu, Ivanić Gradu, Dugopolju, Dicmu i Osijeku, vlastite viličare,

paletne regale, opremu i softver. Raspolaže i s pokretnom imovinom u leasingu ili raznim oblicima najma. Oko 150 kamiona i lakih dostavnih vozila u vrijednosti oko 5 milijuna eura opslužuje 4500 narudžbi dnevno.


Nedavnim ulaskom u logistički park Logexpert u Zdenčini pored Zagreba vrijedan preko 75 milijuna eura uz dodatno ulaganje 4 milijuna eura u opremu i softver, Orbico pravi značajan korak u modernizaciji poslovnih procesa svrstavajući se u red modernih europskih i svjetskih logističkih operatera.

štaja paleta u pojedinim sekcijama skladišta. Iako na svjetskom tržištu u primjenu sve češće ulaze i roboti sposobni obavljati ljudske operacije na višim regalima, spomenuta tehnologija još uvijek je cjenovno nedostupna hrvatskom tržištu.

Sve tri vrste logističkih specijalista, a posebice paletni i komadni, uz dodatne ekspertize u pojedinim kategorijama proizvoda i usluga za pojedine industrije, da bi pojednostavnili operaciju i optimizirali troškove, koriste modernu logističku infrastrukturu u obliku parkova, pripremanu godinama unaprijed i prilagođenu specifičnim potrebama korisnika.

Formula uspjeha

Republika Hrvatska, kao najmlađa članica Europske unije, već je u prvim godinama članstva, koje se podudara s razvojem tehnologije i povećanim zahtjevima klijenata, prihvatila promjene i počela stvarati preduvjete za razvoj logističke i industrijske infrastrukture. Vodeći europski i svjetski logistički operateri i razvojna društva prepoznali

su nas zbog povoljnih makroekonomskih uvjeta i zemljopisnog položaja kao zanimljivo tržište s investicijskim potencijalom. Posljedično, strani ulagači donijeli su međunarodno znanje, klijentsku bazu i financijske resurse kojima se stvara logistička i industrijska infrastruktura najviših standarda tehnologije, znanja i učinkovitosti. U takvom okruženju bilježimo i primjere uspješnih domaćih logističkih operatera i specijalista poput Orbica, regionalnog diva spremnog udovoljiti rastućim zahtjevima proizvođača i klijenata. Dobro promišljenim razvojnim potezima i dosljednošću u praćenju tehnoloških i logističkih noviteta, uz neizbježno preuzimanje umjerenog poslovnog rizika, u Orbicu smo pokazali da je moguće nositi se s znatno većim i moćnim europskim konkurentima. 

IZVORI I PREPORUKA

- Knego, N. (1998). Tendencije u razvoju suvremene europske maloprodaje. *Ekonomika misao i praksa*, 7(1), 85-103.
- Varošaneć, S. (2023). Orbicov najveći logistički centar bit će u Zdenčini: 'Uselit ćemo početkom 2024.' *Poslovni dnevnik*, <https://www.poslovni.hr/domace/orbicov-najveci-logisticki-centar-bit-ce-u-zdencini-uselit-ce-mo-pocetkom-2024-4373168>
- Svjetska banka (2021). *Logistika u Republici Hrvatskoj: prilike za održivu konkurentnost*. Washington: World Bank Group, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/632541622806919255/pdf/Croatian-Logistics-Opportunities-for-Sustainable-Competitiveness.pdf>



Stjepan Roglič je potpredsjednik Nadzornog odbora Orbico grupe. Posvećen je projektima unaprjeđenja poslovnih procesa, uvođenja novih principala i akvizicija. Počasni je konzul Rumunjske i dopredsjednik Vijeća upravitelja Američke gospodarske komore u Republici Hrvatskoj.