

Prof. dr. sc. **Ratko Zelenika**, redoviti profesor
Mr.Sc. **Helga Pavlič**, asistent
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
Ivana Filipovića 4, Rijeka

Strategijske odrednice poslovne politike špediterskoga logističkoga operatora

Sažetak

Autori u radu, na sustavan i koncizan način, iznose najbitnije značajke o poslovnoj politici špediterskoga logističkoga operatora. Istraživanje započinju analizom važnijih zakovitosti o špediterskoj strategiji i špediteru kao logističkome operatoru. Nakon analize pojedinih potpolitika špediterske politike: kadrovske, tržišne (marketing), proizvodne, financijske i razvojne, autori ukazuju na potrebu transformacije klasičnoga špediterskoga operatora u špediterskoga logističkoga operatora.

Ključne riječi: poslovna politika, špediter, logistička industrija, logistički lanci, logistički operator

1. Uvod

Iako je poslovna politika svakoga poduzeća, a tako i špediterskoga poduzeća, okosnica poslovanja, njoj je pridaje malo značenje. Nekonzistentna poslovna politika špediterskih poduzeća može implicirati brojne negativne posljedice za rast i razvoj poduzeće, posebice u suvremenim turbulentim uvjetima poslovanja. Sukladno tomu postavljen je problem znanstvenoga istraživanja: Premda od strategijskih odrednica poslovne politike bitno ovisi uspješnost, učinkovitost i profitabilnost poslovanja špediterskih logističkih operatora, rijetki su oni koji imaju primjereno osmišljenu takvu politiku. To u njihovom poslovanju implicira brojne štetne posljedice.

Problematika i problem znanstvenoga istraživanja odredili su predmet znanstvenoga istraživanja: Istražiti, odrediti i formulirati rezultate istraživanja o špediterskoj strategiji, o špediteru kao logističkome operatoru, o važnosti poslovne politike u poslovanju špediterskih logističkih operatora, te o transformaciji klasičnih špeditera u špediterske logističke operatore.

Problem i predmet istraživanja se odnosi na dva primarna, jednako značajna objekta istraživanja: poslovna politika i špediterski logistički operator.

Sukladno problemu, predmetu i objektu istraživanja postavljena je temeljna znanstvena hipoteza: znanstvenim činjenicama o špediterskoj strategiji i špediterima

kao logističkim operatorima moguće je odrediti utjecaj poslovne politike na uspješnost i profitabilnost špediterskih logističkih operatora, kao važnije pretpostavke za transformaciju klasičnih špeditera u špediterske logističke operatore.

Da bi se dokazala postavljena hipoteza, nakon Uvoda, u drugome dijelu ove rasprave obrazlažu se Važnije znakovitosti o špediterskoj strategiji i špediteru kao logističkom operatoru. Dobivene spoznaje o potrebi postojanja špediterske strategije i o špediteru kao logističkom operatoru, omogućuju analizu potpolitika poslovne politike špediterskih poduzeća u trećem dijelu s naslovom Poslovna politika – čimbenik uspješnosti poslovanja špediterskoga logističkoga operatora. Transformacija klasičnoga špediterskoga operatora u špediterskoga logističkoga operatora naslov je četvrtoga dijela u kojem se navode argumenti u prilog transformacije klasičnih špeditera u špediterske logističke operatore. Zaključak je posljednji dio rasprave koji predstavlja sintezu rezultata istraživanja kojima je dokazivana postavljena hipoteza.

2. Važnije znakovitosti o špediterskoj strategiji i špediteru kao logističkom operatoru

Jedan o bitnih čimbenika rasta i razvoja špediterskih poduzeća je definirana strategija. Ona usmjerava sve aktivnosti koje se poduzimaju i koje će se poduzimati, ujedno definirajući i samu organizacijsku strukturu. Danas, u uvjetima sve veće konkurencije opstaju samo oni koji su dovoljno fleksibilni da se prilagode kretanjima na tržištima, a to znači da špediterska strategija treba anticipirati i buduće događaje. Klasični se špediteri postupno transformiraju u logističke špeditere, koji proširuju područja svojega djelovanja, javljajući se u novim funkcijama.

2.1. Suvremene strategije špediterskoga logističkoga operatora

Svako špeditersko poduzeće, posebno ono koje se želi afirmirati kao logistički operator ili se već u toj funkciji afirmiralo, treba definirati svoju logističku strategiju kao skup dugoročnih ciljeva, smjernica, planova, resursa, potencijala (...) potrebnih za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Primjereno definirana logistička strategija špediterskih logističkih operatora treba, u pravo vrijeme i na pravom mjestu, dati pravi odgovor na pitanje: Kako špeditersko poduzeće može uspješno i racionalno ostvarivati postavljene logističke ciljeve? Organizacijskoj strukturi špediterskoga poduzeća po pravilu prethodi (poslovna) strategija, a ona (tj. organizacijska struktura) zatim omogućuje da se ostvaruju strateški logistički ciljevi. To, zapravo, znači da logistička strategija određuje logističke funkcije špediterskoga poduzeća, da utječe na izbor špediterskih, odnosno logističkih kapaciteta, da određuje vrste logističkih usluga, da određuje karike u logističkim lancima, logističkim distribucijskim lancima i logističkim mrežama, da utječe na izbor tehnologija pomoću kojih se omogućuju robni tokovi, da određuje konfiguraciju logističkih informacijskih sustava, da određuje organizaciju upavljanja,

rukovođenja i rada špediterskoga poduzeća, da određuje mrežu vlastitih poslovnih jedinica u tuzemstvu i inozemstvu, da utvrđuje temeljne profile špediterskih eksperata i svih vrsta menadžera (...). Taktikom se ostvaruju strateški logistički ciljevi. Planiranje (dugoročno, srednjoročno i tekuće) u funkciji je logističke strategije. Između logističke strategije, planiranja i organizacije špediterskoga poduzeća postoji stalna i čvrsta interakcijska sprega, uzajamano se prožimaju i uvjetuju (...).

Budući da su špediterska poduzeća tranzicijskih država pod snažnim utjecajem procesa globalizacije i gospodarske politike Europske unije, ona trebaju u determiniranju svojih poslovnih politika voditi računa o mogućim logističkim strategijama [4, 429]:

1) Nacionalna logistička strategija. Špeditersko poduzeće treba svoje strateške ciljeve, smjernice, resurse, potencijale uskladiti s ciljevima, smjericama (...) nacionalne logističke strategije koja bi u svemu trebala biti kompatibilna i komplementarna s takvim strategijama iz okružja, posebno visokorazvijenih mega i makro logističkih sustava (...).

2) Međunarodna logistička strategija. To nije jednostavan zbroj određenih nacionalnih logističkih strategija (npr. u Europskoj uniji). Ona je, u pravilu, više od jednostavnog zbroja takvih nacionalnih strategija (po principu sinergije). Tako, primjerice, špediterska poduzeća iz europskih tranzicijskih država trebaju svojim logističkim strategijama participirati (ili to bar stalno pokušavati) u takvoj strategiji Europske unije. To ona mogu činiti bez posebnih poteškoća, ako se kroz nacionalne distribucijske sustave aktivno uključe u robne tokove Europske unije, ili to mogu činiti na druge načine. Po sličnome modelu mogu špediteri, kao logistički operatori, participirati i u logističkim, tranzitnim, prekomorskim i drugim međunarodnim strategijama.

3) Europska logistička strategija. Špediterska poduzeća kao logistički operatori na europskome području, bez obzira radi li se o špediterima iz tranzicijskih ili visokorazvijenih država, svojim strategijama mogu, a i trebaju, svako poduzeće na svoj način i prema svojim mogućnostima, participirati u europskoj logističkoj strategiji. Mogu se i trebaju uključiti u europsku logističku mrežu, u susav brzoga kopnenoga transporta, odnosno distribucije po principu "noćnih skokova", u europski sustav paketske distribucije i ekspersne pošte, po principima "partnerstva" i "outsoursinga" ona trebaju naći svoje mjesto u europskome sustavu mega i "niša" logističkih operatora (...).

4) Tranzitna logistička strategija. Špediteri kao logistički operatori, koji su locirani u državama preko kojih tranzitiraju robni tokovi, trebaju iskoristiti svoje konkurentske prednosti, koje trebaju biti ugrađene u svoje logističke strategije (...).

5) Prekomorske logističke strategije. Većina je špeditera kao logističkih operatora, više ili manje, uključena i u organiziranje robnih tokova pomorskim putevima i pomorskim transportnim kapacitetima. To posebno vrijedi za velike špeditere (tj. mega špeditere) koji organiziraju robne tokove linijskim, slobodnim i tankerskim brodovima, ali isto tako i međunarodne multimodalne transporte. Strategije takvih špeditera imaju specifične logističke elemente prekomorske

distribucije, koje oni trebaju determinirati, a i u prekomorskoj robnoj razmjeni i implementirati (...).

6) Parterska logistička strategija. Svi poslovni partneri u složenim logističkim lancima, htjeli to oni ili ne, bili konkurenti ili ne, imaju i jedan zajednički logistički cilj, a taj je: sigurno, brzo i racionalno upravljanje robnim tokovima od sirovinske baze do potrošača, od tvornice do kupca, od prodavatelja do kupca, od skladišta do skladišta, od vrata do vrata (...). U ostvarivanju toga zajedničkoga logističkog cilja špediter kao logistički operator ima posebno važno mjesto, izuzetno važnu logističku ulogu, koju će kao logistički arhitekta primjereno izvršiti (...).

2.2. Suvremeno promišljanje špeditera kao logističkoga operatora

Špediter se još uvijek pojavljuje najviše u funkciji klasičnoga operatora. Međutim, na svjetskom tržištu sve su više dominantni špediteri kao megalogistički operatori i niša logistički operatori.

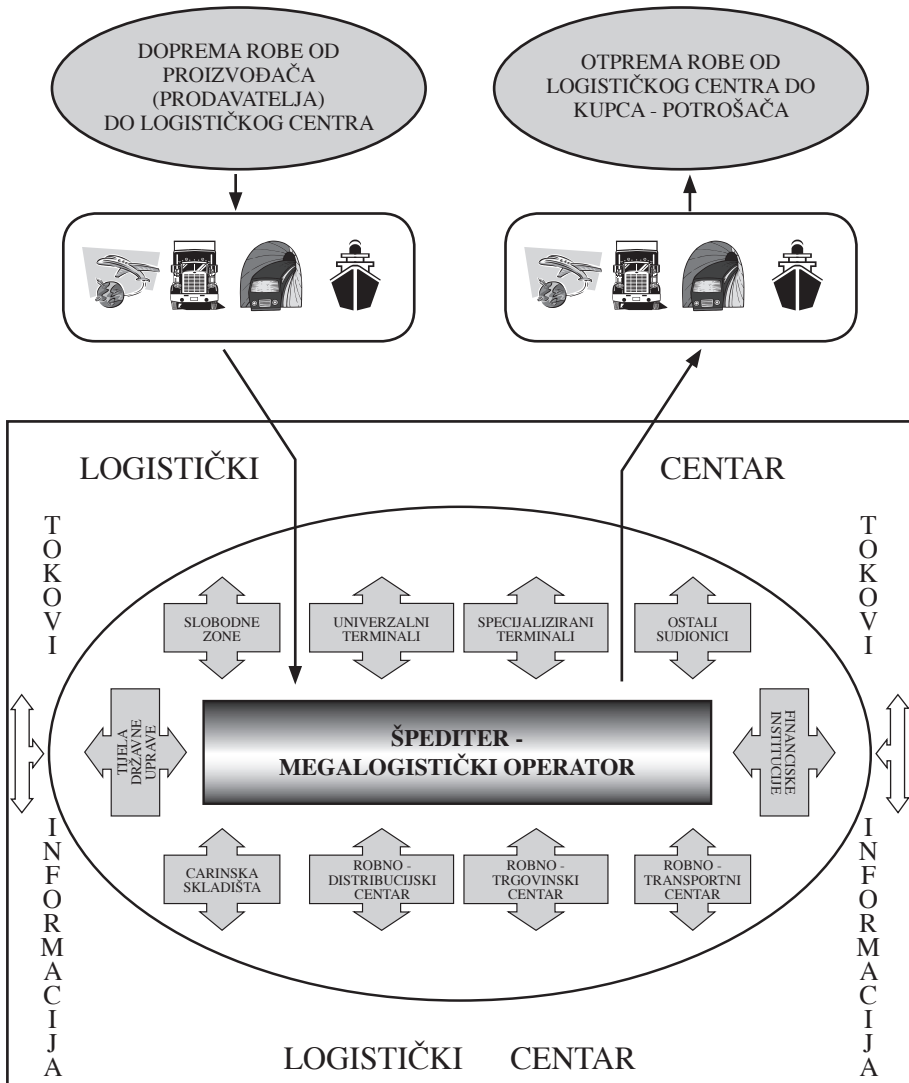
2.2.1. Špediter u funkciji klasičnoga operatora

Špediter u funkciji klasičnoga operatora obavlja klasične osnovne i specijalne poslove. To je gospodarstvenik, pravna ili fizička osoba registrirana za obavljanje poslova vanjskotrgovinskoga prometa, koja isključivo i u obliku stalnoga zanimanja sklupa u svoje ime i za tuđi račun (kao komisionar), u tuđe ime i za tuđi račun (kao agent) i u svoje ime i za svoj račun (kao samostalni gospodarstvenik) ugovore potrebne pri organiziranju otpreme (izvoza), dopreme (uvoza) i provoza (tranzita) robe svojih nalogodavatelja s pomoću vozara i obavlja druge propisane ili uobičajene specijalne, sprovedne poslove i radnje u vezi s otpremom, dopremom i provoza robe [2, 51-55 i 5].

2.2.2. Špediter kao megalogistički operator

Koje se aktivnosti špeditera kao megalogističkoga operatora najbolje se vidi na shemi 1.

Shema 1: Špediter – megalogiški operator



Kao što je vidljivo iz sheme 1, špediter u funkciji megalogiškoga operatora angažira, koordinira i povezuje brojne aktivne sudionike gospodarskoga, vanjskotrgovinskoga i prometnoga sustava. Naime, špediter se uključuje već u procesu dopreme robe od prodavatelja, tj. proizvođača do logističkoga centra. Pritom treba imati na umu da doprema svih dobara mora biti sinkronizirana s njezinom otpremom,

odnosno da predmeti razmjene trebaju stići do krajnjega korisnika u pravo vrijeme, na pravo mjesto, traženoj kvaliteti i, naravno, uz što je moguće manje troškove. Špediter kao megalogistički operator istodobno angažira i brojne druge sudionike logističkoga lanca, logističkih distribucijskih lanaca i logističkih mreža, kao što su: tijela državne uprave, slobodne zone, univerzalne i/ili specijalizirane terminale, carinska skladišta, robnodistribucijske, robnotrgovinske, robnotransportne centre, razne financijske institucije (...) koji su nezaobilazna karika u otpremi, dopremi i provožu robe do krajnjeg korisnika, tj. kupca – potrošača.

Na današnjem stupnju razvoja proizvodnih snaga, proizvodnih i društvenih odnosa, špediterskih, prometnih i logističkih znanosti i aktivnosti može se reći da je međunarodni špediter kao megalogistički operator veliki logistički operator, najčešće pravna osoba, koja u svoje ime i za svoj račun, odnosno u vlastito ime i za vlastiti račun, ili koja putem drugih logističkih pravnih subjekata obavlja ili organizira obavljanje brojnih logističkih djelatnosti u vezi s manipuliranjem, prijevozom (u pravilu multimodalnim prijevozom), prijenosom, premještanjem, distribucijom sirovina, poluproizvoda, repromaterijala, gotovih proizvoda, robe, stvari, tvari, živih životinja (...) od točke isporuke, tj. sirovinske baze, (polu)proizvođača, skladišta, terminala, prodavatelja, izvoznika..., do točke primitka, tj. (polu)proizvođača, skladišta, terminala, kupca, uvoznika, korisnika, potrošača... i koja pritom uz minimalne uložene resurse i angažirane potencijale (tj. proizvodne, financijske, ljudske...) maksimalno zadovoljava zahtjeve svojih nalogodavatelja i poslovnih partnera.

U cjelokupnome logističkome procesu, špediter kao megalogistički operator mora stalno raspolagati informacijama: o poduzetim aktivnostima, stanju i kretanju dobara, odnosno predmeta prometovanja, eventualnim zastojevima, poteškoćama, mogućim rješenjima (...). Efikasnost ostvarenoga pothvata uvelike ovisi o tokovima informacija.

Aktivnosti koje poduzima mega špediter, kao i odgovornosti s kojima je suočen, mnogo su šire nego kada se špediter javlja kao klasični operator, odnosno kada se špediter javlja u funkciji niša logističkoga operatora.

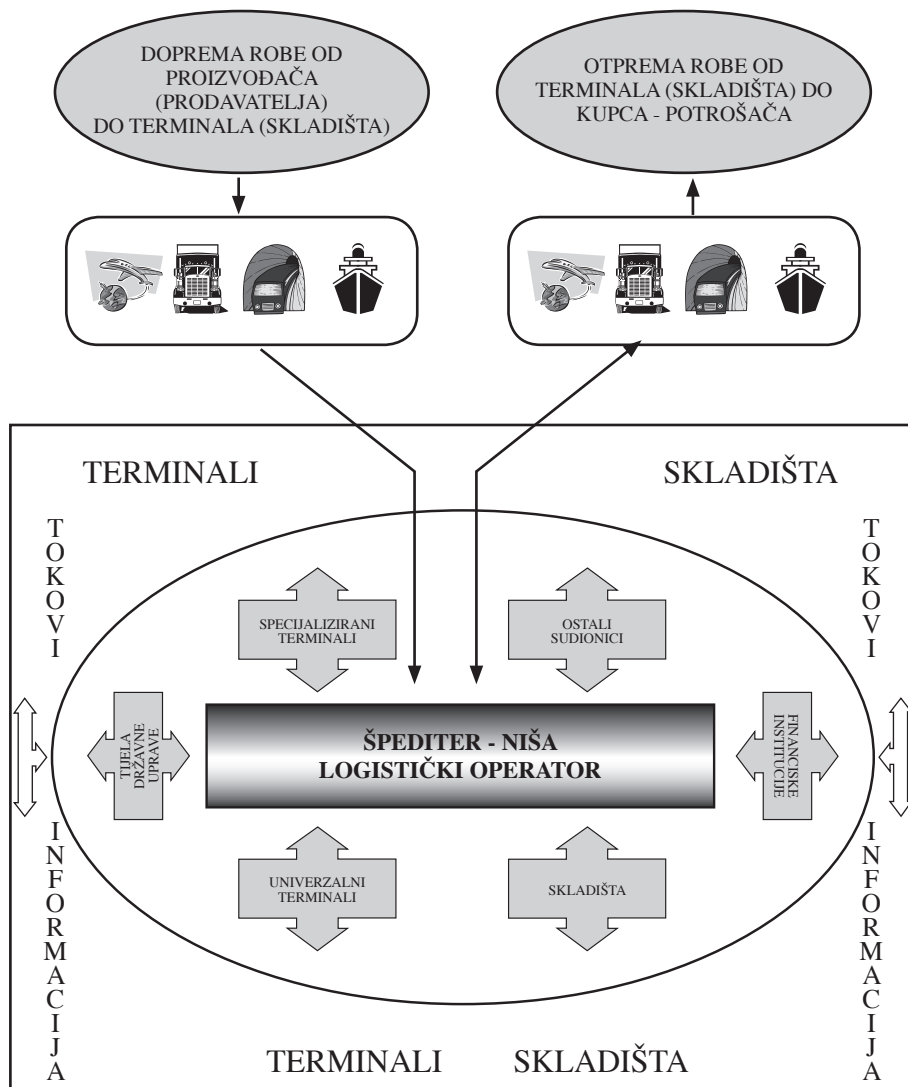
2.2.3. Špediter u funkciji niša logističkoga operatora

Polazeći od etimologije izraza "niša", može se reći da su niša operatori mali ili srednji špediteri, odnosno špediterska poduzeća, koja djeluju u područjima, aktivnostima i poslovima za koje mega operatori ne mogu, iz stanovitih razloga, pružiti kvalitetnu i ekonomičnu otpremu, dopremu ili provoz robe od izvoznika do uvoznika, odnosno od prodavatelja do kupca. To je najčešće u slučajevima malih i/ili specijaliziranih tržišta, na kojima uloga, značenje, funkcije i prednosti mega špeditera ne dolaze do punoga izražaja. Upravo zato niša špediteri kao logistički operatori djeluju na manjim, lokalnim tržištima, ili specifičnim tržištima na kojima vlada specifična ponuda ili potražnja, kojoj ne mogu udovoljiti mega logistički operatori. Ono što je karakteristično za špeditere u

funkciji niša logističkoga operatora je činjenica da su oni, upravo zbog svoje veličine i područja djelovanja, fleksibilniji i konkurentniji na svojim segmentima poslovanja nego što bi to bili mega logistički špediteri.

Koje sve aktivnosti obavlja špediter u funkciji niša logističkoga operatora, može se vidjeti na shemi 2.

Shema 2 : Špediter – niša logistički operator



I špediter u funkciji niša logističkoga operatora uključuje se već u procesu dopreme od proizvođača (prodavatelja) do terminala, skladišta, robnodistribucijskih centara (...). U cilju ostvarivanja kvalitetne i pravodobne dopreme, predmeta razmjene, on angažira i brojne sudionike: razne prijevoznike (ovisno o načinu prijevoza), skladišta, terminale, financijske institucije, tijela državne uprave te brojne druge sudionike. Međutim, kao što je iz sheme vidljivo, opseg njegovih aktivnosti je manji nego što je to kod špeditera kao megalogističkoga operatora. Naime, niša špediter kao logistički operator djeluje na manjem tržištu, odnosno na specijalnom segmentu tržišta, koji ne iziskuje brojne i složene procese kao što je slučaj sa špediterima kao megalogističkim operatorima.

Međutim, treba napomenuti da i klasični špediteri, i špediteri kao megalogistički operatori i niša logistički operatori su međusobno povezani i koordinirani. Budući da mega špediteri ne pokrivaju sva tržišta svojim aktivnostima, oni često angažiraju niša špeditere da im svojim znanjem, aktivnostima i poznavanjem pojedinih segmenta tržišta omoguće kvalitetnu i pravodobnu otpremu, dopremu i provoz dobara. Za sve njih se može reći da su izravno ili neizravno, u većoj ili manjoj mjeri komplementarni i kompatibilni.

3. Poslovna politika – čimbenik uspješnosti poslovanja špediterskoga logističkoga operatora

Poslovna politika špediterskih poduzeća: velikih, srednjih i malih, obuhvaća determinirane konkretne ciljeve za određeno vrijeme, odnosno instrumente, načela, sredstva, akcije i pripadajuće resurse i potencijale za ostvarivanje poslovnih ciljeva kojima bi se osigurao rast i razvoj. Bez konzistentno definirane i izgrađene poslovne politike klasična špediterska poduzeća ne mogu ostvariti svoju stabilnost i sigurnost u poslovanju, pa, prema tomu, ni svoje uključivanje u logistički sustav. Ne ulazeći dublje u elaboriranje poslovne politike špediterskoga logističkog operatora, takvu je politiku moguće, s obzirom na funkcionalnu međuovisnost svojih osnovnih aktivnosti, promatrati analizom osnovnih njezinih pet potpolitika [1, 311-376 i 4, 420-428]: 1) špediterska kadrovska politika, 2) špediterska tržišna politika (marketing), 3) špediterska proizvodna politika, 4) špediterska financijska politika i 5) špediterska razvojna politika.

3.1. Špediterska kadrovska politika

Kadrovska politika špediterskoga poduzeća je najvažnija potpolitika njegove poslovne politike, jer je rad, ljudski potencijal najvažniji, temeljni i gotovo jedini element proizvodnje špediterske, odnosno špediterskologističke usluge. Važnost kadrovske politike u poslovanju, rastu i razvoju špediterskoga logističkog operatora determinira bitne odrednice paradigme takve politike, primjerice: ciljeve, instrumente, načela; obrazovanje, usavršavanje, osposobljavanje špediterskologističkih specijalista

i menadžera na sve tri razine (višoj, srednjoj i nižoj razini) - (...). Posebnu pozornost treba posvetiti: kreativnim menadžerima (npr. top menadžerima kao stratezima, top menadžerima za planiranje, top menadžerima za donošenje poslovnih odluka i kontrolinga, top menadžerima – organizatorima proizvodnje špediterskologističkih usluga, top menadžerima – edukatorima špediterskologističkih kadrova, top menadžerima – koordinatorima aktivnih sudionika u logističkim lancima) kao nositeljima poslovanja i razvoja špediterskoga poduzeća; operativnim menadžerima (npr. specijaliziranim menadžerima za proizvodnu logistiku, menadžerima specijalistima za trgovinsku logistiku, menadžerima specijalistima za transportnu, odnosno prometnu logistiku, menadžerima specijalistima za špeditersku logistiku, menadžerima specijalistima za distribucijsku logistiku, menadžerima specijalistima za skladišnu logistiku, menadžerima specijalistima za osiguravateljnu logistiku, menadžerima specijalistima za menadžment logistiku, menadžerima specijalistima za marketing logistiku, menadžerima specijalistima za informacijsku logistiku...) kao nositeljima prodaje špediterskologističkih aktivnosti, ali i specijaliziranim špediterskologističkim ekspertima kao operativnim izvršiteljima pojedinih vrsta špediterskologističkih aktivnosti (...).

Činjenica je da bez ažurnog znanja, iskustva, vještine, lucidnosti, motiviranosti (...) svih zaposlenika u špediterskome poduzeću nema efikasnosti i efektivnosti njihova poslovanja, nema rasta i razvoja, nema uspješnoga špediterskoga logističkog operatora!

3.2. Špediterska tržišna politika (marketing)

Ne ulazeći detaljnije u raspravu o marketingu kao znanosti i kao aktivnosti, moglo bi se reći da je špediterski marketing kao aktivnost skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih aktivnosti (tj. funkcija, poslova, mjera...) koje omogućuju organizaciju uspješne i učinkovite proizvodnje prometnih usluga. To praktički znači da aktivnosti špediterskoga marketinga trebaju omogućiti špediteru efikasnu i efektivnu proizvodnju špediterskih usluga, a takvim uslugama špediter omogućuje proizvodnju prometnih usluga, odnosno organizaciju otpreme, dopreme i provoza (tranzita) robe, robnih tokova (tj. svih vrsta predmeta prometovanja).

U determiniranju tržišne politike (tj. marketinga) špeditera kao logističkoga operatora moglo bi se reći da je špediterskologistički marketing kao aktivnost skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih špediterskologističkih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, poslova, operacija, radnji, pravila...) kojima se u partnerskim odnosima s aktivnim sudionicima logističkih lanaca, logističkih opskrbnih lanaca i logističkih mreža povezuju svi djelotvorni procesi svladavanja prostornih i vremenskih udaljenosti brzih, sigurnih i racionalnih transformacija materijala, dobara, (polu)proizvoda, repromaterijala, živih životinja (...) od sirovinske baze po potrošača, od pošiljatelja do primatelja, od prodavatelja do kupca, od skladišta do skladišta,

od vrata do vrata, uključujući i pripadajuće informacije, a da se pritom maksimalno zadovolje potrebe i zahtjevi aktivnih sudionika u logističkim lancima, logističkih opskrbnih lanaca i logističkih mreža.

Špediteri kao logistički operatori znanjima, aktivnostima i postupcima tipologije, segmentacije i stratifikacije špediterskologističkoga tržišta [6, 129-137] trebaju pribaviti relevantne informacije o željama, potrebama i realnim platežnim i drugim mogućnostima potencijalnih korisnika njihovih usluga, a zatim promotivnim aktivnostima (tj. ekonomskom propagandom, unapređenjem prodaje i osobnom prodajom špediterskologističkih usluga, odnosima s javnošću i ekonomskim publicitetom...) pretvoriti želje i potrebe aktivnih sudionika u logističkim lancima, logističkim opskrbnim lancima i logističkim mrežama u potražnju za konkretnim vrstama špediterskologističkih usluga. Špediteri kao logistički operatori trebaju svoje ponude usluga prilagoditi potražnji potencijalnih komitenata i time uključiti u logističke procese, odnosno logističke lance, logističke opskrbe lance i logističke mreže. Oni bi svojim uslugama trebali biti prisutni u svim karikama logističkih lanaca, logističkih opskrbnih lanaca i logističkih mreža primjerice: proizvodnji, trgovini (izvozu, uvozu, tranzitu), transportu (i prometu), skladištenju, distribuciji, osiguranju, carinjenju, ugovornoj kontroli (...).

U sklopu tržišne politike špediteri, kao logistički operatori trebali bi konzistentno determinirati sve aspekte, sve dimenzije i sve elemente: tržišne strategije i planiranja, segmentaciju špediterskologističkoga tržišta, tržišnoga spleta (miksa) špediterskologističkih fenomena, tržišnih odluka i kontrolinga tržišnih aktivnosti u sustavu poslovanja špeditera kao logističkoga operatora, menadžmenta i menadžera, posebice u segmentu upravljanja prodajom špediterskologističkih usluga, marketing informacijskoga sustava.

Od konzistentnosti determiniranih elemenata tržišne politike (marketinga) špediterskih poduzeća, odnosno špeditera kao logističkih operatora ovisi njihova efikasnost i efektivnost, stupanj profitabilnosti, rast i razvoj. To je razlogom da se ovoj potpolitici posvećuje posebna pozornost, jer tržišna politika špeditera kao logističkih operatora predstavlja temeljni okvir za djelotvornu proizvodnju špediterskologističkih usluga. Uspjeh implementacije ciljeva, instrumenata, načela, sredstava, promocijskih aktivnosti (...) najizravnije ovisi od stupnja obrazovanja, osposobljenosti, iskustva, vještine, motiviranosti (...) zaposlenika, odnosno ljudskog potencijala svakoga špeditera.

3.3. Špediterska proizvodna politika

Temeljna misija proizvodne politike špediterskih poduzeća, odnosno špeditera kao logističkih operatora je permanentno osigurati punu zaposlenost špediterskih kapaciteta u proizvodnji kvalitetnih i profitabilnih špediterskologističkih usluga. Elementi proizvodnje špediterskologističkih usluga (za takve je usluge karakteristično:

neopipljivost, neodjeljivost, nepostojanost, odnosno nestabilnost, prolaznost) su specifični: prvi, temeljni, najvažniji, kreativni i inovativni element je ljudski rad, ljudski potencijali, ljudski kapital, njihovo znanje, sposobnosti, vještina (...), koji po svim svojim posebnostima i značajkama trebaju biti na višoj ili bar na istoj razini svojih komitenata, partnera; drugi najvažniji element su informacije, i to prave informacije, na pravome mjestu i u pravo vrijeme, a treći element su različita sredstva za rad i određeni resursi, ovisno o vrsti špediterskologističke usluge koju proizvode špediteri kao logistički operatori.

Imajući na umu misiju i elemente proizvodnje špediterskologističkih usluga, kao najvažnijih sastavnica proizvodne politike špeditera kao logističkih operatora moglo bi se reći da je špediterska proizvodna logistika kao aktivnost skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih špediterskologističkih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, poslova, operacija, radnji...) koje u partnerskim odnosima omogućavaju špediterima kao logističkim operatorima proizvodnju njihovih usluga u svim karikama logističkih lanaca, logističkih distribucijskih lanaca te logističkim mrežama.

Temeljne odrednice proizvodne politike špeditera kao logističkih operatora su brojne, a što ovisi o unutarnjim i vanjskim čimbenicima organizacije upravljanja, organizacije rada, organizacijske strukture, opsega i složenosti proizvodnih procesa i cjelokupnoga poslovanja, pa se na ovome mjestu spominju one najvažnije: 1) primjereni špediterski ljudski potencijali (a to su svi zaposlenici, operativni i kreativni menadžeri, specijalizirani eksperti za pojedine vrste logističkih usluga na svim razinama, uključujući administrativno i tehničko osoblje...), 2) lepeza logističkih usluga koje stvarno obavljaju ili koje mogu obavljati špediteri (u materijalnoj proizvodnji, u području trgovine, posebno međunarodne robne razmjene, u transportu (i prometu), u distribuciji, u skladištenju, u sustavu osiguranja, u sustavu logističkoga inženjeringa i logističkoga reinženjeringa...), 3) primjereni logistički kapaciteti koje špediteri stvarno koriste ili mogu koristiti (transportna sredstva, mehanizacija, skladišta, terminali, robnotransportni centri, robnotrgovinski centri, robnodistribucijski centri, logistički centri, slobodne zone...), 4) organiziranje zbirnoga prometa pri izvozu, uvozu ili tranzitu, 5) organiziranje brze, ekspresne paketske distribucije (u roku 24 sata preuzeti pošiljku od pošiljatelja, prevesti pošiljku od točke primitka (tj. pošiljatelja) do određene točke (tj. primatelja) i predati pošiljku primatelju), 6) ponuda i operacionalizacija cjelokupnog paketa logističkih usluga po principu "logističkoga inženjeringa" (u cjelokupnim logističkim lancima...), 7) ponuda i operacionalizacija cjelokupnog logističkog paketa usluga po principu "logističkoga reinženjeringa" (u jednoj ili više karika i u cjelokupnim logističkim lancima, logističkim mrežama...), 8) ponuda i operacionalizacija vođenja skladišta, optimalnih zaliha i distribucije robe velikih trgovačkih poslovnih sustava (s tisućama artikala, dobavljača, kupaca, prodajnih mjesta...) [9, 21-29], 9) primjeren financijski kapital (koji će špediteru, kao logističkom operatoru omogućiti likvidno poslovanje, uključujući i ulaganje kapitala u profitabilne programe svojih partnera u logističkim lancima, logističkim mrežama...), 10) primjereni logistički informacijski integralni sustavi (trebaju omogućiti komunikaciju između špeditera i svih partnera

u logističkim lancima, logističkim mrežama, ali i elektroničko poslovanje u najširem smislu riječi: elektroničku trgovinu, elektroničku razmjenu podataka i informacija, elektroničku razmjenu dokumenata, pa i vrijednosnih dokumenata, elektroničku razmjenu specijalnih ekspresnih pošiljaka..., nove informacijske tehnologije trebaju omogućiti razvoj i afirmaciju "intelektualne logistike" (...), 11) proizvodnja špediterskologističkih usluga po principima "zelene logistike" (maksimalno zaštititi sve prirodne resurse od degradacije, a prije svega ljude, žive životinje...), 12) razvijati sve fenomene koje obuhvaća proizvodna politika špeditera kao logističkih operatora po principima "održivoga logističkoga razvoja" (tj. stalno, intenzivno, efikasno i efektivno se razvijati, ali to ne činiti ni direktno ni indirektno na štetu bilo kojega sudionika u logističkim lancima, logističkim opskrbnim lancima i logističkim mrežama, uključujući svakako i sve prirodne resurse...).

Špediterska proizvodna politika stvara sve relevantne pretpostavke za implementaciju svih ciljeva, instrumenata, načela, mjera, akcija (...) kadrovske i tržišne politike špediterskoga poduzeća, odnosno špeditera kao logističkoga operatora, a uspješnim ostvarivanjem temeljne misije špediterske proizvodne politike špeditersko poduzeće stvara temeljne pretpostavke za determiniranje i ostvarivanje misije svoje financijske politike.

3.4. Špediterska financijska politika

Financijska politika špediterskoga poduzeća je jedna od najvažnijih potpolitika njegove poslovne politike. Može se ustvrditi da je financijska politika novčani izraz špediterske poslovne politike koja ima za svoj cilj osigurati stalno ostvarivanje potrebnoga financijskog kapitala uz maksimalizaciju financijskog rezultata poslovanja.

Imajući na umu temeljnu misiju špediterske financijske politike, ali i najvažnije odrednice kadrovske, tržišne i proizvodne politike špediterskoga poduzeća moglo bi se reći da je špediterska financijska politika kao aktivnost skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih špediterskologističkih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, akcija, pravila...) koje su usmjerene na izbor optimalnih rješenja financijskih strategija, taktika, planova, instrumenata i sredstava kojima se na racionalan način ostvaruje poslovna misija špediterskoga poduzeća u određenome razdoblju. To, zapravo, znači da je temeljni cilj špediterske financijske politike trajno osiguravanje maksimalnoga financijskog rezultata, koji bi omogućio likvidno poslovanje, primjeren standard zaposlenika, rast i razvoj špediterskoga poduzeća. Pritom je temeljni zadatak stvaratelja i izvršitelja ciljeva financijske politike stalno izučavanje i unapređivanje financijskih odnosa između špeditera i kupaca i špeditera i dobavljača, uz istodobno pronalaženje i primjenu primjerenih mjera unapređenja financijskoga poslovanja i ostvarivanja misije špediterskoga poduzeća.

Cjelovitu financijsku politiku špediterskoga poduzeća čini više međusobno povezanih potpolitika, a najvažnije su ove [8, 133-135]: 1) politika pribavljanja

financijskoga kapitala, 2) politika financijskih odnosa s dobavljačima (tj. prijevoznicima, skladištarima, slagačima, prometnim agentima, osiguravateljima, izvršiteljima ugovorne kontrole, sanitarnim, veterinarskim i fitosanitarnim inspektoratima, carinskim i drugim upravnim tijelima...), 3) politika financijskih odnosa s kupcima (tj. s špediterovim nalagodavateljima), 4) devizna politika, 5) politika amortizacije, 6) politika plasmana financijskoga kapitala, 7) politika utvrđivanja i raspodjele ukupnoga prihoda i dohotka, 8) politika zadržane dobiti (...).

Posebno značajan segment financijske politike je tarifna politika, a u sklopu nje treba determinirati: 1) načela (tj. vrijednosti špediterske usluge, ekonomske politike, profitabilnosti pojedinih vrsta špediterskih usluga), 2) važnije vrste špediterskih tarifa (tj. proporcionalne tarife, degresivne tarife, progresivne tarife, preferencijalne tarife), 3) tehnike tarifiranja, 4) načini utvrđivanja cijena špediterskih usluga (...).

Za menadžment špediterskoga poduzeća, odnosno menadžere špeditera, kao logističkoga operatora posebno je značajno u sklopu financijske politike primjereno upravljanje pokazateljima uspješnosti i stabilnosti poslovanja, a osobito [8, 133-135]: 1) pokazatelji likvidnosti (tj. koeficijent tekuće, ubrzane i trenutne likvidnosti i financijske stabilnosti), 2) pokazatelji zaduženosti (tj. koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja...), 3) pokazatelji aktivnosti (tj. koeficijent obrta ukupne imovine, koeficijent obrta kratkotrajne imovine, koeficijent obrta potraživanja...), 4) pokazatelji ekonomičnosti, 5) pokazatelji profitabilnosti (tj. neto i bruto profitna marža, neto i bruto rentabilnost imovine, rentabilnost vlastitoga kapitala), 6) pokazatelji investiranja (tj. dobit po dionici, dividenda po dionici, odnos dobiti po dionici i isplate dividendi, odnos cijene i dobiti po dionici, ukupna rentabilnost dionica, dividendna rentabilnost dionice).

Špediterska financijska politika, uz uvjet da je konzistentno determinirana i da permanentno osigurava maksimalne financijske rezultate kao posljedicu ostvarivanja misija kadrovske, tržišne i proizvodne špediterske politike, stvara temeljne pretpostavke ne samo likvidnoga poslovanja i primjerenoga standarda zaposlenika, nego i za stalan rast i razvoj špediterskoga poduzeća.

3.5. ŠPEDITERSKA RAZVOJNA POLITIKA

Razvojna politika špediterskoga poduzeća, odnosno špeditera kao logističkoga operatora je peta najvažnija potpolitika i ona uz prethodno elaborirane četiri potpolitike: kadrovsku, tržišnu, proizvodnu i financijsku politiku zaokružuje mozaik poslovne politike uspješnih, organiziranih, poznatih i afirmiranih špediterskih kompanija.

Uvažavajući i drukčija promišljanja o razvojnoj politici špediterskih poduzeća, moglo bi se reći da je špediterska razvojna politika kao aktivnost skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih špediterskologističkih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, akcija, poslova, pravila...) kojima se određuje osnovna misija rasta i razvoja dotičnoga špediterskog poduzeća koja se želi i realno može u nekomu

razdoblju ostvariti, kao i kojima se određuju strategije i taktike, instrumenti i sredstva za ostvarivanje determinirane misije u dugoročnom, srednjoročnom i tekućem planskom razdoblju. Razvojna politika treba osigurati špediterskim poduzećima takav rast i razvoj koji neće značiti samo napredak u odnosu na postojeće stanje nego i mnogo povoljniji položaj tih poduzeća u nacionalnom i međunarodnom špediterskom, vanjskotrgovinskom, prometnom i gospodarskom sustavu.

Špediterska razvojna politika svojim aktivnostima determinira misiju špediterskoga poduzeća u budućnosti, određuje razvojne odrednice, njegovu viziju, i to [3, 147]:

- 1) Kratkoročna ili tekuća razvojna politika. Takva se politika odnosi na razvojne odrednice špediterskoga poduzeća za buduće razdoblje od jedne godine (...).
- 2) Srednjoročna razvojna politika. Takvom se politikom determiniraju razvojne odrednice špediterskoga poduzeća za buduće razdoblje od jedne do pet godina (...).
- 3) Dugoročna razvojna politika. Dugoročna razvojna politika se odnosi na razvojne odrednice špediterskoga poduzeća za buduće razdoblje duže od pet godina. Kako takva razvojna politika ima strateško značenje, ona se može odnositi na tri vremenske skupine determiniranja razvojnih odrednica:
 - Prva faza dugoročne razvojne politike odnosi se na razvojne odrednice špediterskoga poduzeća u razdoblju od 5 do 20 godina.
 - Druga faza dugoročne razvojne politike odnosi se na razvojne odrednice špediterskoga poduzeća u razdoblju od oko 50 godina.
 - Treća faza dugoročne razvojne politike odnosi se na razvojne odrednice špediterskoga poduzeća u razdoblju od oko 100 godina.

Pri determiniranju budućih razvojnih odrednica špediterskoga poduzeća treba imati na umu činjenicu da je vjerojatnost ostvarenja odrednica u budućnosti obrnuto proporcionalna dužini vremena predviđenog određenom razvojnom politikom.

Najvažniji ciljevi razvojne politike špediterskih poduzeća, posebno onih koja žele postati primjereni logistički operateri ili su to postali, koji bi se trebali ostvariti u dugoročnom i srednjoročnom planskom razdoblju, mogli bi biti: 1) povećanje produktivnosti rada povoljnijim odnosnom outputa prema inputima, kao npr. odnos između prihoda, neto dobiti i prosječnoga broja zaposlenika, 2) povećanje profitabilnosti poslovanja, 3) povećanje ekonomičnosti, 4) povećanje likvidnosti, 5) povećanje investiranja, 6) poboljšanje položaja na tržištu špediterskologističkih usluga većim udjelom na tržištu, boljom kvalitetom i nižim cijenama špediterskologističkih usluga, proširenjem mreže i kanala plasmana špediterskologističkih usluga, 7) permanentno uvođenje novih ili inoviranje postojećih špediterskih, odnosno logističkih usluga u procese proizvodnje špediterskologističkih usluga koje će omogućiti špediterima da se javljaju kao veoma uspješni logistički operateri, 8) stalno poboljšavanje postojeće organizacije upravljanja, rukovođenja i rada, kao i organizacijske kulture, 9) usavršavanje sustava špediterske, odnosno logističke mreže vlastitih i partnerskih poslovnih jedinica u tuzemstvu i inozemstvu, ali uz uvjet da taj sustav osigurava uspješno i racionalno poslovanje, 10) povećanje stupnja stručnosti, sposobnosti,

vještine, motiviranosti (...) zaposlenika, posebno kreativnih i operativnih špediterskih menadžera, 11) povećanje materijalnoga i nematerijalnoga standarda zaposlenika, 12) razvijanje tržišnih, gospodarskih, demokratskih, kulturoloških i inih odnosa u špediterskom poslovnom sustavu, ali i među partnerima u logističkim lancima, logističkodistributivnim lancima, logističkim mrežama (...).

Da bi se mogle konzistentno determinirati odrednice dugoročne i srednjoročne razvojne politike, potrebno je prethodno znanstvenoistraživačkim instrumentarijem utvrditi, odnosno dati ocjenu sadašnjega stanja konkretnoga špediterskoga poduzeća. Pri takvom ocjenjivanju svakako treba imati na umu sve važnije unutarnje i vanjske čimbenike od utjecaja na poslovanje dotičnoga špediterskoga poduzeća.

Ako bi se pošlo od pretpostavke da su određena špediterska poduzeća izvršila analizu, utvrdila i ocijenila poslovanje u prethodnom i tekućem srednjoročnom razdoblju, te da su konzistentno determinirale svoje misije poslovnih politika, mogla bi, u okviru dugoročnih i srednjoročnih razvojnih politika, pristupiti izradi svojih programa i planova razvoja na osnovi elemenata o projekciji: kadrovske politike, tržišne politike, proizvodne politike i financijske politike.

U odrednice buduće, razvojne špediterske kadrovske politike trebali bi na primjeren način ugraditi ove elemente: 1) elemente utjecaja tehničkotehnološkog napretka općenito, posebno sredstava za rad i tehnologija u logističkim procesima, odnosno logističkim lancima, logističkodistributivnim lancima, logističkim mrežama na zaposlenike u špediterskim poduzećima, 2) elemente redovitog obrazovanja špediterskih i logističkih kadrova, 3) elemente izvanrednog (uz rad) obrazovanja špediterskih i logističkih kadrova, 4) elemente permanentnog osposobljavanja špediterskih i logističkih kadrova putem poslovnih škola, specijalističkih tečajeva i seminara, 5) elemente osposobljavanja špediterskih, odnosno logističkih operativnih i kreativnih menadžera (...).

Odrednice buduće, razvojne špediterske tržišne politike (tj. marketinga) trebaju se temeljiti na ovim elementima: 1) elementi o istraživanju špediterskoga, odnosno logističkoga nacionalnog i međunarodnog tržišta, 2) elementi strategije i taktike špediterskoga i logističkoga izvoznog, uvoznog i tranzitnog marketinga, 3) elementi spleta (miksa) špediterske usluge, spleta cijene špediterske usluge, spleta plasmana špediterske usluge i spleta promocije špediterske usluge, 4) elementi o logističkim procesima, odnosno o logističkim lancima, logističkodistributivnim lancima, logističkim mrežama, 5) elementi o razvoju proizvodne logistike, trgovinske logistike, skladišne logistike, distribucijske logistike, osiguravateljne logistike, marketing logistike, menadžment logistike (...).

U odrednice buduće, razvojne špediterske proizvodne politike trebalo bi na primjeren način ugraditi ove elemente: 1) elemente špediterskoga ljudskog potencijala, 2) elemente logističkih usluga, 3) elemente špediterskih, odnosno logističkih kapaciteta, 4) elemente o zbirnom prometu pri uvozu, izvozu i tranzitu, 5) elemente o brzjoj i ekspresnoj paketskoj distribuciji, 6) elemente o ponudi logističkih usluga po principu "logističkoga inženjeringa", 7) elemente o ponudi logističkih usluga po principu

"logističkog reinženjeringa", 8) elemente o ponudi vođenja skladišta i optimalnih zaliha i distribucije robe velikih trgovačkih poslovnih sustava, 9) elemente o financijskom kapitalu, 10) elemente o logističkom informacijskom integralnom sustavu, 11) elemente o proizvodnji špediterskologističkih usluga po principima "zelene logistike" i 12) elementi o poslovanju i razvoju špeditera kao logističkih operatora po principima "održivoga logističkoga razvoja" (...).

Odrednice buduće, razvojne špediterske financijske politike trebalo bi temeljiti na ovim elementima: 1) elementi pribavljanja financijskog kapitala, 2) elementi financijskih odnosa s dobavljačima, 3) elementi financijskih odnosa s kupcima, 4) elementi financijskih odnosa s inozemnim dobavljačima i kupcima, 5) elementi amortizacije, 6) elementi plasmana financijskog kapitala, 7) elementi utvrđivanja i raspodjele ukupnog prihoda i dohotka, 8) elementi zadržane dobiti (...), 9) elementi špediterskih tarifa, 10) elementi pokazatelja uspješnosti i stabilnosti poslovanja špediterskoga poduzeća (tj. pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti, investiranja...).

4. Transformacija klasičnoga špediterskoga operatora u špediterskoga logističkoga operatora

Budući da se u ovoj raspravi, na više mjesta s različitih aspekata, raspravljalo o špediteru, kao operatoru multimodalnoga transporta, na ovome mjestu se elaboriraju samo važnije odrednice špeditera, kao logističkoga operatora.

Prije nego što se determiniraju temeljne pretpostavke za transformaciju klasičnoga špediterskog operatora u špediterskoga logističkog operatora, potrebno je o prvome izložiti nekoliko konstatacija [4, 417-419]:

1) Najveći broj malih, odnosno "niša" klasičnih špeditera bavi se samo carinskim posredništvom, a samo ponekad i organizacijom otpreme, dopreme i provoza (tranzita) predmeta prometovanja u klasičnim transportima.

2) Srednji špediteri bave se organizacijom otpreme, dopreme i provoza robe klasičnim transportima, a samo ponekad se javljaju kao operatori kombiniranih i multimodalnih transporata.

3) Veliki, odnosno mega špediteri bave se organiziranjem otpreme, dopreme i provoza predmeta prometovanja u svim vrstama transporta: klasičnom, kombiniranom i multimodalnom transportu. Oni često imaju i vlastite prijevozne kapacitete (tj. cestovna prijevozna sredstva, i vagone, odnosno vučena željeznička vozila...), sredstva mehanizacije (tj. dizalice, viličari...), vlastita skladišta i specijalizirane terminale (...). Neki od mega špeditera u sastavu koncerna imaju i prometne, pomorske, turističke agencije, agencije za transportna osiguranja, specijalizirane službe za lizing (...). Takvi špediteri redovito se javljaju u svoja tri statusa; statusu komisionara, statusu agenta i statusu samostalnoga gospodarstvenika (...).

4) Najviša funkcija u kojoj se danas javljaju klasični međunarodni špediteri, prije svega mega špediteri, ali to čine ponekada i neki srednji špediteri, je operator multimodalnoga transporta (MTO - Multimodal Transport Operator), jer on izdavanjem FIATA-teretnice za multimodalni transport objedinjuje funkcija klasičnoga organizatora transportnih procesa i prijevoznika (vozara). U takvom slučaju špediter, kao operator multimodalnoga transporta odgovara za izbor i rad svih osoba koje je angažirao u multimodalnim transportnim lancima.

5) Klasični špediteri nisu uopće ili su neznatno uključeni u neke specijalističke logistike, primjerice: proizvodnu logistiku, trgovinsku logistiku, distribucijsku logistiku (...).

Imajući na umu prethodno navedene konstatacije o klasičnim špediterskim operatorima, kao i relevantne značajke o transformaciji klasične špedicije u logističku špediciju, moguće je determinirati nekoliko vizionarskih odrednica o špediteru kao logističkom operatoru:

1) Permanentno povećavati razinu kvalitete intelektualnoga kapitala, a posebno ljudskog kapitala. Zašto? Zato jer je intelektualni kapital (tj. znanje zaposlenika, njihove sposobnosti, kreativnost i inventivnost... podržano kvalitetnim informacijama i suvremenim informacijskim tehnologijama...) gotovo jedini element proizvodnje špediterskologističkih usluga. Sukladno tomu, kvalitetan intelektualni kapital je temeljni čimbenik, temeljna pretpostavka uspješnoga i profitabilnoga poslovanja špeditera, kao logističkih operatora. To, zapravo, znači da špediteri, kao logistički operatori stalno trebaju investirati u znanja, sposobnosti, vještine svojih zaposlenika: kreativnih i operativnih logističkih specijalista, kreativnih i operativnih logističkih menadžera. Takvo je investiranje najprofitabilnije, jer uvećano znanje višestruko multiplicira u njega uloženi kapital. Brojne poslovne škole i specijalizirani tečajevi omogućuju edukaciju svih profila eksperata za logističku špediciju.

2) Špediteri kao logistički operatori moraju se veoma aktivno uključiti u aktivnosti svih vrsta logistika: proizvodnu, trgovinsku, prometnu, odnosno transportnu logistiku, skladišnu logistiku, osiguravateljnu logistiku, distribucijsku logistiku, marketing logistiku, menadžment logistiku (...). Špediter, kao logistički operator treba svojim djelotvornim aktivnostima bitno participirati u svim logističkim procesima i svim karikama logističkih lanaca, logističkodistribucijskih lanaca, logističkih mreža od sirovinske baze do potrošača (...). Što su logistički lanci, logističkodistribucijski lanci, logističke mreže složeniji i duži, to su logistički operatori značajniji i djelotvorniji: oni mogu bitno utjecati na smanjenje internih i eksternih logističkih troškova (i više postotaka).

3) Veći špediteri, kao logistički operatori dio svojih logističkih usluga trebaju obavljati izvan svojih tvrtki, izvan svojih sjedišta, po mogućnosti na inozemnim logističkim tržištima po pravilima "outsourcinga", povjeravajući dio svojih poslova poslovnim partnerima, učvršćujući svoje pozicije na određenim tržištima (...).

4) Špediteri kao logistički operatori trebaju stalno prilagođavati svoje poslovne politike (tj. kadrovsku politiku, tržišnu politiku, proizvodnu politiku, financijsku politiku i razvojnu politiku) zahtjevima i potrebama korisnika logističkih usluga, jer od stupnja takva prilagođavanja ovisi efikasnost i efektivnost logističkih operatora (...).

5) Špediteri kao logistički operatori trebaju organizaciju svojih poduzeća stalno prilagođavati potrebama i zahtjevima korisnika njihovih usluga. Misli se na organizaciju upravljanja, rukovođenja i rada ljudskim potencijalima koji pomoću sredstava za rad i drugih resursa racionalno proizvode špediterskologističke usluge. Organizacija i rad su dva dijela jedne homogene cjeline, pa bi se, u kontekstu špediterske logistike kao znanosti i kao aktivnosti, moglo reći da je organizacija rada svjesna djelatnost špediterskologističkih zaposlenika kojom se usklađuju svi relevantni čimbenici procesa proizvodnje špediterskologističkih usluga radi postizanja optimalnih rezultata rada. Špediteri, kao logistički operatori, u stalnom nastojanju da optimaliziraju organizacijsku strukturu svojih poduzeća [7, 242-248], moraju, osim ciljeva i načela organizacije, voditi računa i o unutarnjim čimbenicima organizacije, primjerice: strategiji i planiranju, vlastitoj infrastrukturi i suprastrukturi, vrstama špediterske logistike, fazama proizvodnje špediterskologističkih usluga, veličini špeditera, odnosno logističkoga operatora, lokaciji špediterskologističkoga poduzeća, ljudskim potencijalima, ali i vanjskim čimbenicima organizacije, kao npr.: zemljopisno-prirodnim čimbenicima, infrastrukturi i suprastrukturi u okružju, uporabljive tehnologije (npr. transportne, informacijske...), institucionalnim uvjetima, integracijskim procesima, špediterskologističkom tržištu (...).

6) Špediteri, kao logistički operatori trebaju imati suvremeno organizirane svoje informacijske sustave, koji su komplementarni i kompatibilni s takvim sustavima aktivnih sudionika u logističkim lancima, logističkodistribucijskim lancima, logističkim mrežama. Takvi informacijski sustavi trebaju omogućiti ljudskim potencijalima efikasno i efektivno upravljanje svim aktivnostima, svim resursima i potencijalima (...).

Ako se imaju na umu sve relevantne značajke špeditera, kao logističkoga operatora, može se postaviti pitanje: Što je to logistički operator? Ne ulazeći podrobnije u sve aspekte i dimenzije pojma logističkoga operatora, može se reći da je logistički operator registrirana i ovlaštena pravna ili fizička osoba koja, u pravilu, u svoje ime i za svoj račun (tj. u vlastito ime i za vlastiti račun) obavlja ili organizira obavljanje brojnih logističkih aktivnosti u vezi s manipuliranjem, prijevozom, prijenosom, premještanjem, distribucijom sirovina, poluproizvoda, repromaterijala, gotovih proizvoda, robe, stvari, tvari, živih životinja (...) od točke isporuke (tj. sirovinske baze, (polu)proizvođača, skladišta, terminala, prodavatelja, izvoznika...) do točke primitka (tj. (polu)proizvođača, skladišta, terminala, kupca, uvoznika, korisnika, potrošača...) i koja pritom, uz minimalne uložene resurse i potencijale (tj. proizvodne, financijske, ljudske...), maksimalno zadovoljava zahtjeve tržišta (tj. kupca, korisnika, potrošača),

odnosno svojih nalogodavatelja, partnera.

Činjenica je da logistički operatori proizvode svoje specifične logističke proizvode (tj. svoje logističke usluge) pomoću svojih interdisciplinarnih i multidisciplinarnih znanja, odnosno ljudskoga kapitala pri čemu drugi elementi proizvodnje logističkih usluga imaju sekundarno značenje (misli se na sredstva za rad, financijski kapital...).

5. Zaključak

Svako poduzeće, bez obzira na djelatnost kojom se bavi, a to znači i špediterska poduzeća, mora definirati svoju strategiju. Ona je okosnica rasta i razvoja poduzeća. Afirmacija špediterskih poduzeća na svjetskom tržištu nameće potrebu za usvajanjem logističkih strategija. Logistička strategija određuje logističke funkcije špediterskoga poduzeća, vrste logističkih usluga, karike u logističkim lancima, logističkodistribucijskim lancima, logističkim mrežama, utječe na izbor tehnologija pomoću kojih se omogućuju robni tokovi, određuje konfiguraciju logističkih informacijskih sustava, organizaciju upravljanja, rukovođenja i rada špediterskoga poduzeća, mrežu vlastitih poslovnih jedinica u tuzemstvu i inozemstvu (...). To je posebice važno za špeditere koji se sve više javljaju kao megalogistički operatori ili u funkciji niša logističkih operatora. Oni upravljaju složenim poslovnim procesima u suvremenim turbulentnim uvjetima poslovanja. Iako se mega i niša špediteri, kao logistički operatori razlikuju po svojim specifičnim karakteristikama poslovanja i segmentima tržišta na kojima djeluju, oni su međusobno kompatibilni i komplementarni.

Upravo zbog svega navedenoga, za špeditere, bilo mega ili niša, odnosno špediterska poduzeća mala, srednja ili velika, poslovna politika je preduvjet stabilnosti i sigurnosti njihova poslovanja. Kadrovska politika ima izuzetno veliko značenje jer o njoj ovisi kvaliteta i struktura ljudskih potencijala. U sklopu tržišne politike špediteri kao logistički operatori trebaju efikasno integrirati sljedeće elemente: tržišne strategije i planiranja, segmentaciju špediterskologističkoga tržišta, tržišnoga spleta (miksa) špediterskologističkih fenomena, tržišnih odluka i kontrolinga tržišnih aktivnosti u sustavu poslovanja špeditera kao logističkoga operatora, menadžmenta i menadžera, posebice u segmentu upravljanja prodajom špediterskologističkih usluga, marketing informacijskoga sustava. Osnovna misija proizvodne politike špediterskoga poduzeća je permanentno osigurati punu zaposlenost špediterskih kapaciteta u proizvodnji kvalitetnih i profitabilnih špediterskologističkih usluga. Pritom do posebnog izražaja dolazi financijska politika koja ima zadatak osigurati stalno ostvarivanje potrebnoga financijskog kapitala uz maksimalizaciju financijskog rezultata poslovanja. Neizostavna potpolitika poslovne politike je razvojna politika kojom se određuje osnovna misija rasta i razvoja dotičnoga špediterskog poduzeća koja se realno može u nekom razdoblju ostvariti, kojom se određuju strategije i taktike, instrumenti i sredstva za ostvarivanje determinirane misije u dugoročnom, srednjoročnom i tekućem planskom razdoblju.

Sve navedeno upućuje na tendenciju da se klasični špediteri transformiraju,

odnosno prerastu u logističke operatore koji će se moći i znati suočiti s izazovima na svjetskome tržištu.

Literatura

- [1] ZELENKA, R.: MEĐUNARODNA ŠPEDICIJA - Osnovni i specijalni poslovi - Poslovna politika, Istarska naklada, Pula, 1985.
- [2] ZELENKA, R.: MEĐUNARODNA ŠPEDICIJA – Osnovni i specijalni poslovi – špediterovo pravo – Incoterms '90 – R.A.F.T.D. -, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 1996.
- [3] ZELENKA, R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2000.
- [4] ZELENKA, R.: PROMETNI SUSTAVI – Tehnologija – Organizacija – Ekonomika – Logistika – Menadžment -, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2001.
- [5] ZELENKA, R.: Međunarodna logistička špedicija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2004. (u pripremi za tisak)
- [6] ZELENKA, R.: Tipologija, segmentacija i stratifikacija špediterskog tržišta, "Naše more", Pomorski fakultet u Dubrovniku, Dubrovnik, 41, 1994., 3-4.
- [7] ZELENKA, R. - JAKOMIN, I.: Relevantni čimbenici organizacije prometnog poduzeća, Hrvatsko znanstveno društvo za promet, Zagreb, 17, 1997., 3-4.
- [8] ZELENKA, R.- TOKOVIĆ, K.: Pokazatelji uspješnosti i stabilnosti poslovanja prometnog poduzeća, Hrvatska gospodarska revija, Inženjerski biro d.d., Zagreb, XLIX, 2000., 2.
- [9] ZELENKA, R. - PAVLIĆ, H.: Logistički modeli upravljanja zalihama u trgovačkom poduzeću, Hrvatska gospodarska revija, Inženjerski biro, Zagreb, XLIX, 2000., 7.

Ratko Zelenika
Helga Pavlič

Forwarding and Logistic Operator's Business Strategy Guidelines

Summary

In this paper, there are the most distinctive facts of forwarding agent's business policy presented in a systematic and concise way. The research starts with an analysis of the most distinctive features concerning forwarding strategy and forwarding agents as logistic operators. Following the analyses of the forwarding policy particular aspects, such as human resources, marketing, production, finance, and development, the authors have pointed to the need for transforming the conventional forwarding agent into the forwarding and logistic operator.

Key words: business policy, forwarding agent, logistic industry, logistic chain, logistic operator

Orientamenti strategici nella politica gestionale dell'operatore logistico di spedizioni

Sommario

Lo studio indaga ed espone in modo conciso e sistematico le peculiarità della politica gestionale dell'operatore logistico di spedizioni. La ricerca ha inizio con l'esame dei caratteri distintivi della strategia di spedizione e dello spedizioniiere in qualità di operatore logistico. Dopo una attenta analisi degli aspetti sussidiari della strategia di spedizioni come i quadri di gestione, il marketing, le attività produttive, finanziarie e di sviluppo, gli autori sottolineano l'esigenza di trasformazione del tipo classico di spedizioniiere in operatore logistico di spedizioni.

Parole chiave: politica gestionale, spedizioniiere, industria logistica, catene logistiche, operatore logistico

