

---

ISSN 0554-6397  
UDK 656.96:65.012.34  
PREDHODNO PRIOPĆENJE  
(Preliminary communication)  
Primljeno (Received): 07/2006.

---

Dr. sc. **Tanja Poletan Jugović**, doc.  
**Jadranka Jurčić**, student diplomskog studija  
Pomorski fakultet u Rijeci  
Studentska 2, Rijeka, Hrvatska

---

## Logistički špediterski operator kao perspektiva klasičnoga špeditera

### Sažetak

Uvjeti globalizacijskih procesa na transportnom tržištu nameću potrebu transformacije klasičnog špediterskog operatora u logističkog špediterskog operatora, koja bi, ujedno, trebala uvjetovati i promjenu funkcija klasične špedicije u brojne i kompleksnije aktivnosti i funkcije logističke špedicije. Temeljem toga, osnovni cilj istraživanja u ovom radu je ukazati na činjenicu da je logistički špediterski operator, kao organizator i planer integriranosti i koordiniranosti svih elemenata u transportnom i logističkom lancu, jedina perspektiva klasičnog špeditera. U skladu s ciljem istraživanja, u radu se elaboriraju globalni čimbenici i trendovi koji utječu na razvoj i afirmaciju logističke špedicije i logističkoga špeditera te perspektivu klasične špedicije. Komparativna analiza ponude i specifičnosti poslovanja klasičnog špeditera, u odnosu na logističkog operatora, provedena je temeljem konkretnih pokazatelja poslovanja špediterskih poduzeća "Transadria", "Intereuropa" i "Schenker". Zaključno su date smjernice koje bi klasični špediteri trebali poduzeti u funkciji transformacije u logističkoga operatora te opstanka na konkurentnom globalnom tržištu.

**Ključne riječi:** klasični špediter, klasična špedicija, logistički špediter, logistička špedicija, globalni logistički trendovi

### 1. Uvod

Klasična špedicija s obimom osnovnih i specijalnih poslova u svezi s organizacijom otpreme, dopreme i provoza - u užem smislu, postaje sve više stvar prošlosti. Konkurentno poslovanje špeditera u uvjetima globalizacije tržišta, zahtijeva transformaciju klasičnoga špediterskog operatora u logističkoga špediterskog operatora. Opstanak špediterskih poduzeća u konkurentnom okruženju pretpostavlja znatno proširenje ponude špediterskologističkih usluga uključujući i nudeći: usluge skladištenja robe, distribucije robe, financijske poslove u vezi s dostavom robe, izvršavanje unutarnjih logističkih funkcija u poduzeću i dr.

Sukladno tomu u ovom radu je postavljena **znanstvena hipoteza istraživanja**, koja glasi: **Transformacija špediterskoga operatora u logističkoga špeditera (operatora) nužan je preduvjet njegova opstanka i konkurentnosti na prometnom**

(globalnom) tržištu. Pri tomu se **problem i predmet istraživanja** odnose na dva međusobno povezana objekta istraživanja: **klasični špediter (klasična špedicija) i logistički špediter (logistička špedicija).**

S ciljem argumentiranja postavljene hipoteze istraživanja te isticanja logističke špedicije kao jedine perspektive klasične špedicije i opstanka špediterskih poduzeća u konkurentnom globalnom okruženju, u radu se analizira uvjetovanost razvitka i afirmacije logističke špedicije. Temeljem analiziranih globalnih logističkih trendova i specifičnosti poslovanja logističkih operatera, u radu se predlažu smjernice za transformaciju klasičnoga špeditera u logističkoga (špediterskog) operatera, uzimajući u obzir sve elemente relevantne za poslovanje logističkošpediterskih poduzeća.

## 2. Razvoj i afirmacija logističke špedicije i logističkoga špeditera

Koncem posljednja dva i pol desetljeća dogodile su se brojne promjene u gospodarskom, političkom i inom krajobrazu koje su značajno opredijelile razvoj špedicije, ali i drugih gospodarskih djelatnosti. U okolnostima djelovanja čimbenika i logističkih trendova koji sve više impliciraju vrijednost logističkih usluga, a klasičnu špediciju čine nečim što postaje stvar prošlosti, suvremeni špediteri prisiljeni su širiti ponudu špediterskih usluga nastojeći koordinirati, organizirati i obavljati sve aktivnosti unutar logističkih sustava.

### 2.1. Čimbenici koji su implicirali rast vrijednosti logističkih usluga

Promjene koje su u novije vrijeme uočljive u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, uzrokovane su dubokim promjenama u poslovanju u novoj (virtualnoj) ekonomiji. Osnovni pokretači tih promjena predstavljaju tehničkotehnološki progres te razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije koji su, ujedno, i pokretači **globalizacije** svjetskih tržišta. Proces globalizacije, koji se provodi u svijetu, nameće potrebu da se pod utjecajem razvitka svjetskoga gospodarstva i društva, uklanjanja trgovinskih barijera, te jačanja međunarodne, svjetske konkurencije, tehnologije, širenja mogućnosti i povećanja pojedinih tržišta na mnogo široj razini od nacionalne, ustroji i globalni logistički sustav.

Globalno poslovanje pruža mogućnost izbora lokacije poslovanja i smještanja proizvodnje na najpovoljnije lokacije gdje se očekuju najbolji prinosi. Na taj način **trend "out-sourcing-a"**, odnosno eksternalizacije ukupne proizvodnje ili pojedinih dijelova lanca stvaranja vrijednosti suvremenih poduzeća, bilježi strahoviti porast.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Trend "out-sourcing-a" uvjetuje činjenica da su troškovi međunarodne logistike i do četiri puta veći od troškova nacionalne logistike.

U takvom okruženju i transportno tržište obilježavaju značajne promjene. Dolazi do spajanja (mergers) različitih kompanija, dojučerašnjih konkurenata s ciljem formiranja dobavljača integriranih transportnih usluga. Novi modeli proizvodnje, poput **virtualne organizacije** te **“just in time”** sustava, također, značajno utječu na promjenu u potražnji za transportnim uslugama. Naglasak se stavlja na brzinu, točnost i pouzdanost dostave. Skraćenje vremena i smanjenje transportnih troškova omogućuje postizanje značajnih ušteda i smanjenje cijene proizvoda. Kako brz i jeftin transport omogućuje povećanje efektivne raspoloživosti različitih resursa, to utječe na porast značenja drugih nematerijalnih faktora proizvodnje, posebice znanja i specijalnih vještina dobro osposobljenih radnika. Umjesto fizičkog i financijskog kapitala kritični resurs suvremenog poslovanja postaje **intelektualni kapital**.

**Primjena informacijskih tehnologija**, također, ima veliki utjecaj u preoblikovanju transportnog tržišta. Informacijske tehnologije drastično snižavaju transakcijske, tj. troškove kupovine i prodaje robe i usluga te, osim toga, omogućuju malim poduzećima i poduzetnicima, lociranim bilo gdje u svijetu, konkuriranje velikim multinacionalnim korporacijama.<sup>2</sup>

Svi navedeni čimbenici samo su neki od značajnijih čimbenika koji impliciraju rast vrijednosti logističkih usluga i logističkih operatora na globalnom transportnom tržištu.

## 2.2. Globalni logistički trendovi

U posljednjih 10-ak godina, u gospodarski razvijenim zemljama događa se pravi “boom” u djelatnosti logistike. Posljedica je to dva izražena trenda u suvremenim gospodarstvima:<sup>3</sup>

1. **rezanje troškova** u sustavu nabave i distribucije roba kroz smanjenje broja manipulacija (skladištenja, prekrcaja, prepakiranja...), što iziskuje koncentraciju tih operacija na manji broj specijaliziranih operativnih centara (RTC-a).
2. **“out-sourcing”**, tj. prepuštanje poslova izvan osnovne djelatnosti poduzeća specijalistima, posebno u domeni logistike.

Ti trendovi otvaraju novi prostor za daljnji razvoj djelatnosti špedicije upravo u području logistike, gdje se otvara veliko tržište logističkih usluga na kojemu špediteri trebaju ponuditi vlastita rješenja, infrastrukturu i “*know-how*”.

Trendovi posljednjih godina upućuju na to da špediteri sve bolje šire svoje tradicionalno poslovanje, “kao arhitekti transporta”, na dodatne logističke djelatnosti za poduzeća. Od poduzeća preuzimaju naloge za skladištenje i distribuciju robe te

<sup>2</sup> Kolaković, M.: Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god. 3, 2005., str. 196.

<sup>3</sup> Ivaković, Č., Šafran, M., Stanković, R.: Osvrt na poslovanje međunarodnog špeditera u Europskoj uniji, Transport & logistika, dvomjesečni časopis za promet i logistiku, godina 2005., broj 3, str. 38.

financijska sredstva za njenu nabavu. Na osnovi analize koristi, koju im donosi “*out-sourcing*” poduzeća odlučuju o intenzivnosti povezivanja sa špediterima te se špediteri u logističkom lancu proizvodnog poduzeća javljaju na više međufaznih pozicija.

Aktualni trend prepuštanja poslova izvan osnovne djelatnosti specijalistima (“*out-sourcing*”) ukazuje na to da će davatelji logističkih usluga biti sve manje zainteresirani za investiranje u vlastitu infrastrukturu, uzevši u obzir aktualne cijene dugoročnog najma potrebnih kapaciteta i očekivani obrt kapitala u ovoj djelatnosti. U prilog tomu govore i činjenice da vodeći europski logističari (nekadašnji klasični špediteri) koji su, u posljednjih nekoliko godina, započeli s poslovanjem u Hrvatskoj, kao “*Schenker*”, “*Kuhne & Nagel*”, “*Gebruder Weiss*” te neki domaći špediteri, primjerice “*Transadria*”, nisu dalje investirali u vlastitu infrastrukturu, već su se odlučili za dugoročni najam potrebnih kapaciteta.

S tim u svezi, prioritet treba dati razvoju vlastitog logističkog intelektualnog kapitala (logistički *know how*) i vlastitih proizvoda (3PL usluga) koji se mogu plasirati na tržištu. **3PL operatori**<sup>4</sup> svojim klijentima danas nude i dopunske, naprednije logističke proizvode. Riječ je o tzv. uslugama dodane vrijednosti (eng. *Value Added Services* – VAS) koje predstavljaju dopunske usluge koje nadopunjuju osnovne logističke usluge LDC-a (logističko-distribucijskih centara).

Govoreći o logističkim trendovima značajno je spomenuti i logističku uslugu “*cross docking*” koja svakako svoje mjesto mora naći i u djelatnosti logističkoga špediterskog operatora. “*Cross docking*” se može definirati kao izravan tok robe preko logističko-distribucijskih centara (LCD-a) od prihvatne do distribucijske funkcije, koji isključuje potrebu skladištenja, što znači reduciranje svih manipulacija koje roba prolazi između prihvata (preuzimanja) i isporuke (dostave)<sup>5</sup>. Bit “*cross docking-a*” je prebacivanje fokusa s opskrbe na potražnju. Svaka klijentova isporuka robe odmah se na ulazu u sustav “*cross docking-a*” sortira i slaže prema potražnji, tj. prema prethodno primljenim narudžbama njegovih kupaca. Osim prednosti za klijenta (smanjenje troškova manipulacije, smanjenje zaliha, smanjenje potrebnog skladišnog prostora, brzina isporuke), primjena tehnologije “*cross docking-a*” donosi korist i operatorima, kroz ostvarenje poslovnih prihoda i optimalno iskorištenje skladišnih kapaciteta.

Iz navedenih logističkih trendova razvidno je da se uloga špeditera, u sve većoj mjeri, preklapa s ulogom logističkoga operatora te se, u dogledno vrijeme, može očekivati potpuno prožimanje funkcija tih subjekata i njihovo stapanje u ulogu jedinstvenog subjekta, špeditera kao 3PL operatera.

<sup>4</sup> 3PL operatori (eng. *Third Part Logistics Provider*) – tvrtka specijalizirana za pružanje logističkih usluga.

<sup>5</sup> Zelenika, R.: Prometni sustavi, Tehnologija-organizacija-ekonomika-logistika-menadžment, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2001.

### 2.3. Perspektiva klasične špedicije

U visokorazvijenim državama klasična špedicija i klasični špediteri samo su povijesno zanimljivi. Razlog tome je činjenica da su ih zamijenili suvremena špediterska logistika i suvremeni logistički špediterski operatori. Međutim, to nije slučaj s državama u tranziciji i nerazvijenim državama. Naime, u ovima potonjima će još egzistirati i životariti određeni modaliteti klasične špedicije i klasičnih špeditera. Njih će, u drugi plan, postupno potiskivati inozemni logistički špediterski operatori po načelima “*out-sourcing-a*” (prije svega “mega” operatori, a ponegdje i “niša” logistički operatori). To bi se moglo dogoditi u svim tranzicijskim i nerazvijenim državama u kojima se nacionalni klasični špediteri ne budu pravodobno transformirali u logističke špediterske operatore.

Ukoliko žele ostati i dominirati u nacionalnome prometnom i gospodarskom sustavu, klasični špediteri u tranzicijskim i nerazvijenim državama ubrzano moraju poduzeti sve relevantne aktivnosti za efikasnu i efektivnu transformaciju klasične špedicije u suvremenu logističku špeditersku djelatnost. Zemlje u tranziciji zbog nedovoljnih skladišnih, ostalih infrastrukturnih kapaciteta i uskih grla u prijevoznim tokovima ne mogu odgovoriti na masovni dotok uvezene robe. Uz manjkavu infrastrukturu, kvaliteta lučkog, prometnog, poštanskog, špediterskog i carinskog osoblja u tranzicijskim zemljama je na nezadovoljavajućoj razini. U većini nerazvijenih zemalja ne primjenjuju se suvremene tehnologije prijevoza, stoga je međunarodnom špediteru teško kvalitetno obavljati poslove.

Ulogu međunarodne klasične špedicije u “Europi bez granica” treba razmatrati sa stajališta prilagodbe međunarodne špedicije suvremenim tržišnim uvjetima obzirom na međunarodne globalizacijske procese. Naime, veće i srednje organizacije međunarodne klasične špedicije prisiljene su se brzo prilagođavati okolnostima, uvjetima i velikoj konkurenciji u integriranoj europskoj i svjetskoj tržišnoj ekonomiji. To je potrebno da bi špediteri “preživjeli”, odnosno ostvarili mogućnost za proširenje aktivnosti.

Slijedom navedenih čimbenika i trendova koji impliciraju razvoj i afirmaciju logističkih usluga, proizlazi da je jedina perspektiva i opstanak klasičnih špeditera uvjetovan njihovom transformacijom u logističkoga operatora koji pretpostavlja širenje područja djelovanja klasičnih špediterskih poduzeća pri dobavi i distribuciji, umrežavanje poduzeća, tehnološki razvoj, primjenu informacijskih tehnologija kako bi udovoljili sadašnjim i budućim promjenama na proizvodnom i prometnom svjetskom tržištu.

Uz pretpostavku transformacije klasičnih špeditera u logističke operatore, može se očekivati da će se logistički operatori iz nerazvijenih i tranzicijskih država naći na udaru globalnih logističkih operatora iz razvijenijih narodnih gospodarstava te sukladno tomu, u kratkome roku trebaju osmisliti poslovnu strategiju koja će im osigurati amortiziranje tržišnog udara logističkih operatora iz razvijenijih narodnih gospodarstava. Kao primjer može poslužiti i najveća špediterska tvrtka u Sloveniji, koja je i službeno preimenovala ime iz “*Intereuropa – međunarodna špedicija, transport i pomorska agencija*” u

**“Intereuropa – globalni logistički servis”.** Takav strateški pristup je moguć ako se logistički operatori iz nerazvijenih i tranzicijskih država partnerski postavljaju spram velikih globalnih logističkih operatera, usvajajući pri tom njihova znanja i iskustva, prihvaćajući njihove standarde i sl.

### 3. Profil logističkoga špediterskog operatora

S namjerom isticanja svih obilježja “suvremenog špeditera” u ovom se dijelu rada analiziraju specifičnosti ponude logističke špedicije u odnosu na klasičnu špediciju, te se na konkretnim primjerima klasičnog špeditera (“*Transadria*”) i logističkih špediterskih operatera (“*Intereuropa*”, i “*Schenker*”) sagledavaju usporedni pokazatelji poslovanja istih.

#### 3.1. Ponuda logističke špedicije

Klasična špedicija s obimom osnovnih i specijalnih poslova u svezi s organizacijom otpreme, dopreme i provoza - u užem smislu, postaje sve više stvar prošlosti. Konkurentno poslovanje špeditera u uvjetima globalizacije tržišta, zahtijeva transformaciju **klasičnoga špediterskog operatora u logističkoga špediterskog operatora**, a s tim u svezi i transformaciju aktivnosti i funkcija **klasične špedicije u brojnije i kompleksnije aktivnosti i funkcije logističke špedicije**.

Drugim riječima, opstanak špediterskih poduzeća u konkurentnom okruženju pretpostavlja znatno proširenje ponude špediterskologističkih usluga uključujući i nudeći usluge:

- skladištenja robe,
- distribucije robe,
- financijske poslove u vezi s dostavom robe,
- izvršavanje unutarnjih logističkih funkcija u poduzeću i brojne druge usluge.

U svezi s ponudom logističke špedicije, zanimljiva je usporedba opsega aktivnosti klasične špedicije s opsegom aktivnosti logističke špedicije, gdje se, prema nekim podacima<sup>6</sup>, tvrdi da je opseg potonje špedicije za oko 30 % veći, složeniji, zahtjevniji od opsega aktivnosti klasične špedicije (...).

Osnovne usluge poduzeća, koje se bave logistikom ili je logistika samo dio djelatnosti poduzeća, u današnje vrijeme nisu dovoljne za ostvarenje potreba i želja potrošača. Zbog toga je potrebno potrošaču nuditi barem dodatne usluge, koje samom proizvodu, također, dodaju vrijednost. Takve usluge obuhvaćaju neprekidnu opskrbu i nabavu, specijalnu ambalažu, kompletnu izvedbu narudžbe i još razne druge sofisticirane usluge od špeditera.

<sup>6</sup> Zelenika, R.: Prometni sustavi, op.cit., str. 415.

Logistički operatori, orijentirani na globalno tržište, kreiraju vlastite logističke sustave u koje, kao aktivne sudionike, uključuju samo one luke, brodare, kopnene prijevoznike (...), koji mogu značajno pridonijeti njihovom poslovnom uspjehu i zadovoljenju potreba krajnjih korisnika. Logističkim operatorima globalna strategija nameće se kao *conditio sine qua non* u funkciji minimaliziranja troškova, učinkovitoga logističkoga kontrolinga i unaprjeđivanja koordinacije između različitih i brojnih sudionika u globalnim logističkim lancima. Time špediter evoluirao u logističkog operatora kao bitnog čimbenika dinamizacije logističkih procesa i snižavanja ukupnih logističkih troškova.

### 3.2. Usporedni pokazatelji poslovanja klasičnoga špeditera i logističkoga operatora

Budući da je u svjetskim razmjerima malo "čistih" špediterskih logističkih operatora, nije moguće pouzdano odrediti njihove veličine, a to, zapravo, znači da nije moguće pouzdano utvrditi objektivne kriterije za definiranje, primjerice, velikih, srednjih i malih špediterskih logističkih operatora.

Sva špediterska poduzeća, bez obzira koliko se ona bave poslovima klasične špedicije, odnosno poslovima logističke špedicije, moguće je razvrstati prema zajedničkim karakteristikama, primjerice: opsegu, strukturi i kakvoći njihovih proizvoda, raspoloživim potencijalima i resursima, važnosti poduzeća u nacionalnim i međunarodnim razmjerima, imidžu poduzeća (...) na:<sup>7</sup>

- 1.) velika špediterska poduzeća,
- 2.) srednja špediterska poduzeća,
- 3.) mala špediterska poduzeća.

Osnovni pokazatelji poslovanja, tj. profil velikih, srednjih i malih poduzeća prikazan je u tablici 1.

Tablica 1. Profil velikih, srednjih i malih špediterskih poduzeća

ŠPEDITERSKA PODUZEĆA	Broj zapo- slenih	Godišnji broj obrađenih pozicija (Ugovora o špediciji)	Godišnji prihod (u DEM)	Vrijednost tvrtke (u DEM)	Godišnja neto dobit (u DEM)
Velika – mega	500	≥1.000.000	≥50.000.000	≥20.000.000	≥5.000.000
Srednja	≥50	≥100.000	≥10.000.000	≥2.000.000	≥1.000.000
Mala – niša	do 50	≥10.000	10.000.000	do 2.000.000	≥500.000

Izvor: Izradili autori

<sup>7</sup> Zelenika, R.: Multimodalni prometni sustavi, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 320-323.

Iz podataka u tablici razvidne su razlike u profilu velikih, srednjih i malih špediterskih poduzeća, s obzirom na broj zaposlenih, broj pozicija tj. godišnji broj obrađenih ugovora o špediciji, godišnji prihod i neto dobit poslovanja te vrijednost tvrtke.

Prikazane veličine mogu biti značajan pokazatelj plasmana špediterskih poduzeća na konkurentnom tržištu. Jednako tako, osim u odnosu na veličinu špediterskog poduzeća, prikazane je pokazatelje moguće analizirati usporedno za klasičnoga špeditera i logističkoga špediterskog operatora, gdje se može očekivati da će logistički operatori biti najbliži kategoriji velikih i srednjih špediterskih poduzeća, tj. pokazateljima koji su za njih navedeni.

Smisao ovoga istraživanja je ukazati na specifičnosti poslovanja logističkih operatora, kako bi se unutar toga mogle definirati smjernice za afirmaciju klasičnih špediterskih poduzeća u logistička špediterska poduzeća. Sukladno tomu, u tablici 2. ilustrirani su pokazatelji poslovanja klasičnoga špeditera na primjeru špediterskog poduzeća "Transadria", te logističkoga špeditera na primjerima europskog logističkoga operatora "Intereuropa" i svjetskog logističkoga operatora "Schenker".

Tablica 2. Pokazatelji poslovanja špediterskih poduzeća "Transadria", "Intereuropa", i "Schenker" u 2005. godini – poslovnice u RH

Špediterska poduzeća	Broj zaposlenih	Broj poslovnica	Godišnji broj obrađenih pozicija (Ugovora o špediciji)	Godišnji prihodi poslovanja
"Transadria"	541	32	50.050	12.6 mil.
"Intereuropa"	500	29	60.000	37.8 mil.
"Schenker"	94	11	76.000	57.0 mil.

Izvor: Sastavili autori prema podacima špediterskih poduzeća

Treba istaknuti da se, sukladno dostupnim podacima, podaci u tablici 2. odnose isključivo na podatke za poslovnice navedenih špediterskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, što je važan podatak, ukoliko se uzme u obzir da je „Transadria“ hrvatsko špeditersko poduzeća s poslovnicama u Republici Hrvatskoj (izuzev tvrtki u Sloveniji te Bosni i Hercegovini)<sup>8</sup>, dok su poslovnice u Hrvatskoj, za europsko špeditersko poduzeće "Intereuropa", samo neke od brojnih poslovnica širom Europe, a za globalno

<sup>8</sup> Dugogodišnja prisutnost i poslovna politika "Transadrie" na ovim prostorima Europe, omogućila joj je zadržavanje poslova izvan teritorija Republike Hrvatske, i to u Sloveniji i Bosni i Hercegovini, putem sljedećih svojih tvrtki: "Transmar" d.o.o – Koper, Slovenija, "Transglob" d.o.o – Ljubljana, Slovenija i "Transar" d.o.o. – Sarajevo, Bosna i Hercegovina.

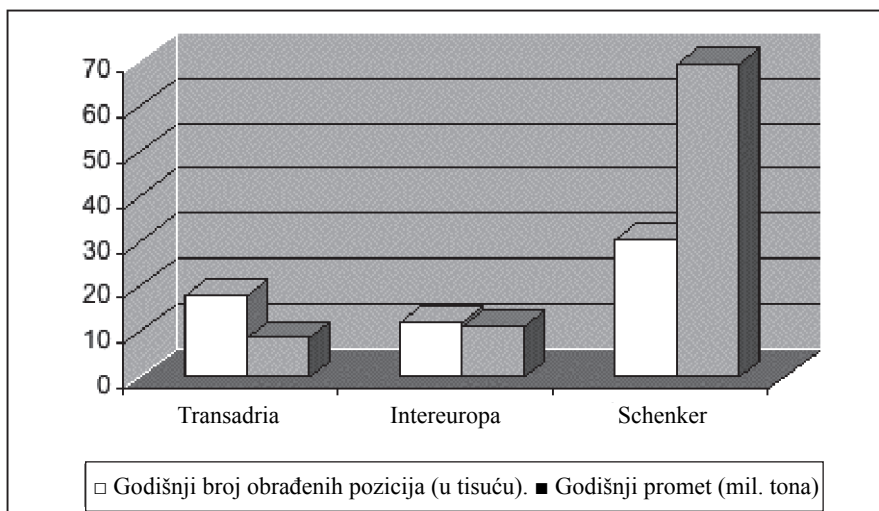


špeditersko poduzeće “Schenker” samo neke od brojnih poslovnica širom svijeta.

Temeljem toga nameće se zaključak da logistički operatori “Intereuropa” i “Schenker”, čije sjedište nije u Hrvatskoj već tu imaju samo manji broj svojih poslovnica, ostvaruju u Hrvatskoj godišnji prihod poslovanja gotovo jednak prihodu poslovanja “Transadria”, odnosno hrvatskog špediterskog poduzeća.

Analogno tomu, usporedba nekih od pokazatelja poslovanja spomenutih špediterskih poduzeća koji su prikazani na grafikonu 1., a odnose se isključivo na poslovanje poslovnica u Rijeci, potvrđuje prethodni zaključak o sve većoj dominaciji inozemnih špediterskologističkih poduzeća, posebice u slučaju logističkoga operatora “Schenker” čiji je godišnji promet (ostvaren samo u Rijeci) gotovo četiri puta veći u odnosu na promet “Transadria”.

Grafikon 1. Usporedni pokazatelji poslovanja poduzeća “Transadria”, “Intereuropa”, i “Schenker” u 2005. godini – poslovnice u Rijeci



Izvor: Izradili autori prema podacima špediterskih poduzeća

Dakle, analizirani pokazatelji poslovanja ukazuju na činjenicu da logističko-špediterski operatori, nudeći logističke usluge širom svijeta i probijajući se na inozemna tržišta, postaju i više su nego konkurentni klasičnim špediterima u matičnim državama, čak štoviše upitan je njihov opstanak.

#### 4. Smjernice za transformaciju klasičnoga špeditera u logističkoga operatora

Suvremeni špediter u poslovima međunarodne trgovine i međunarodnog prometa već je više desetljeća nezamjenjiva karika u lancu vanjske trgovine i prijevoza robe, kao i u svim ostalim pratećim poslovima. No, klasična uloga špeditera, kao posrednika, u mnogome je promijenjena i proširena. Špediter danas nije više samo posrednik nego i važan organizator prijevoza koji posjeduje velika prava i obveze u prijevozu robe, te koji osigurava specifične usluge „*door to door*“, „*just in time*“, uz suglasnost odabranih prijevoznika.

Temeljem prethodno elaborirane i analizirane uvjetovanosti transformacije klasičnoga špeditera u logističkoga operatora moguće je determinirati nekoliko vizionarskih odrednica o logističkom špediterskom operatoru kao jedinoj perspektivi klasičnog špeditera na globalnom transportnom tržištu. Navedene odrednice koje bi trebale biti sastavni dio poslovanja logističkih špediterskih operatora su sljedeće:<sup>9</sup>

- **Permanentno povećavanje razine kvalitete intelektualnoga kapitala.** Intelektualni kapital (tj. znanje zaposlenika, njihove sposobnosti, kreativnost i inventivnost..., podržano kvalitetnim informacijama i suvremenim informacijskim tehnologijama...), gotovo je jedini element proizvodnje špediterskologističkih usluga. Takvo je investiranje najprofitabilnije, jer uvećano znanje višestruko multiplicira u njega uloženi kapital.

- **Aktivno uključivanje u aktivnosti svih vrsta logistika:** proizvodnu, trgovinsku, prometnu, odnosno transportnu, skladišnu, osiguravateljnu, distribucijsku, marketing i menadžment logistiku (...), te participirati u svim logističkim procesima i svim karikama logističkih lanaca od sirovinske baze do potrošača (...). Što su logistički lanci složeniji i duži, to su logistički operatori značajniji i djelotvorniji: oni mogu bitno utjecati na smanjenje internih i ekstremnih logističkih troškova (i više postotaka).

- **Obavljanje dijela logističkih usluga izvan svojih tvrtki,** izvan svojih sjedišta, po mogućnosti na inozemnim logističkim tržištima po pravilima „*out-sourcing-a*“, povjeravajući dio svojih poslova poslovnim partnerima, učvršćujući svoje pozicije na određenim tržištima (...).

- **Stalno prilagođavanje poslovne politike** (tj. kadrovsku, tržišnu, proizvodnu, financijsku i razvojnu politiku) zahtjevima i potrebama korisnika logističkih usluga, jer od stupnja takva prilagođavanja ovisi efikasnost i efektivnost logističkih operatora (...).

- **Stalno prilagođavanje organizacije tvrtke potrebama i zahtjevima korisnika usluga.** Osim ciljeva i načela organizacije, moraju voditi računa o unutarnjim čimbenicima organizacije, primjerice: strategiji i planiranju, vlastitoj infrastrukturi i suprastrukturi, vrstama špediterske logistike, fazama proizvodnje špediterskologističkih

<sup>9</sup> Zelenika, R.: Temelji logističke špedicije, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 326-328.

usluga, veličini špeditera, odnosno logističkoga operatora, lokaciji špediterskologističke tvrtke, ljudskim potencijalima, ali i vanjskim čimbenicima organizacije.

- **Suvremeno organiziranje informacijskih sustava**, koji su komplementarni i kompatibilni s takvim sustavima aktivnih sudionika u logističkim lancima. Takvi informacijski sustavi trebaju omogućiti ljudskim potencijalima efikasno i efektivno upravljanje svim aktivnostima, svim resursima i potencijalima (...).

Uz navedena obilježja poslovanja, treba istaknuti da suvremeni špediteri – logistički operatori moraju posjedovati veliku geoprometnu raširenost djelovanja. To znači da trebaju imati unutarnje mreže svojih podružnica ili ugovorne aranžmane s uglednijim i krupnijim agencijama. Špediteri se moraju međusobno povezivati, a ne konkurirati, te osluškivati sadašnje i buduće promjene kako na proizvodnom tako i na prometnom svjetskom tržištu i težiti tome da ih zadovolje. Tek uz takvu organizaciju poslovanja klasični špediteri transformirani u logističke operatore imaju perspektivu na sve konkurentnijem globalnom logističko-transportnom tržištu.

## 5. Zaključak

Širenje područja djelovanja špediterskih poduzeća pri dobavi i distribuciji, umrežavanje poduzeća, tehnološki razvoj, revolucija informatičke tehnologije ili jednom riječju uspon umreženog društva, zahtijevaju nova rješenja i suvremeni pristup promišljanju špedicije za novo tisućljeće. Suvremenim logističkim spoznajama otvoren je proces rasta, razvoja i profiliranja špeditera novoga tisućljeća kao koordinatora, integratora i supervizora učinkovitoga provođenja logističkih aktivnosti i procesa na domaćim i međunarodnim tržištima logističkih usluga – kao respektabilnoga i dominantnoga arhitekta logističkoga sustava.

Sukladno tomu, javlja se potreba za mijenjanjem dosadašnje prakse nuđenja pojedinih usluga od brojnih sudionika koja je za rezultat imala nekoordinirano i izlomljeno obavljanje logističkih funkcija transporta, pakiranja, skladištenja (...), rezultirajući kašnjenjima i nepravodobnim isporukama, te podizanjem razine zaliha unutar logističkoga sustava.

Stoga se, klasičnim špediterima, kao jedini način opstanka na tržištu logističkih i prometnih usluga nameće proces rasta, razvoja i profiliranja u logističkog špediterskog operatora, kao koordinatora, integratora i supervizora učinkovitoga ostvarivanja logističkih aktivnosti koje povezuje potencijalne resurse, dobavljače, proizvodne centre i potrošače.

Nova uloga špeditera u Europskoj uniji, a time i u Republici Hrvatskoj, definirana je sukladno razvojnim scenarijima koji su zavisni od globalizacijskih procesa i trendova, tako da u skladu s tržišnim uvjetima i konkurentnom sposobnošću izravno utječu na osiguranje racionalnih i učinkovitih transportnih tokova.

U tom će kontekstu, „špediteri budućnosti“ morati osigurati da svaka vrsta robe u svakoj količini i kakvoći dođe na traženo mjesto, u traženo vrijeme, udovoljavajući sve

zahtjevnijim potrebama i preferencijama korisnika usluge. Stoga je jedina perspektiva klasične špedicije poslovanje na logističkim principima, uz odgovarajuću razinu kvalitete širokog spektra logističkih usluga koje se korisniku usluge nude „u bilo koje vrijeme, na bilo kojem mjestu“.

## LITERATURA

1. <http://www.schenker.com> (20.05.2006.)
2. <http://www.export911.com> (05.06.2006.)
3. <http://www.intereuropa.hal.si> (15.04.2006.)
4. <http://www.intereuropa.hr> (15.04.2006.)
5. <http://www.transadria.hr> (20.05.2006.)
6. Ivaković, Č., Šafran, M., Stanković, R.: Osvrt na poslovanje međunarodnog špeditera u Europskoj uniji, *Transport & logistika*, dvomjesečni časopis za promet i logistiku, godina 2005., broj 3
7. Kolaković, M.: Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, god. 3, 2005.
8. Zelenika, R., Pupavac D., Jakomin, I., *Logistics operator – creator of inclusive global logistics system*, 6<sup>th</sup> International Conference on Traffic Science ICTS 2002, Portorož, Slovenija, 2002.
9. Zelenika, R.: *Multimodalni prometni sustavi*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2006.
10. Zelenika, R.: *Prometni sustavi, Tehnologija-organizacija-ekonomika-logistika-menadžment*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2001.
11. Zelenika, R.: *Temelji logističke špedicije*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2005.

Tanja Poletan Jugović  
Jadranka Jurčić

## Logistics Forwarder Operator as Perspective of the Classic Forwarder

### Summary

The terms of globalisation process on transport market demands transformation of the classic forwarding operator into logistics forwarding operator which would also include changing the functions of classic forwarding into numerous and more complex activities as well as function of logistics forwarding. Therefore, the main goal of the research in this paper is to show that logistics forwarder as organizer and planner of coordination and integration of all the transport and logistics chains elements mans the only perspective of the classic forwarder. In keeping with the primary goal of the research, in paper are elaborated the global factors and trends which have influence on development and affirmation of the logistics forwarding and logistics forwarder as well as perspective of the classic forwarding. Comparative analysis of the offer and business specifics of classics forwarder in comparison with the logistics operator are made on the basis of the concrete business features for forwarding firms "*Transadria*", "*Intereuropa*" and "*Schenker*". In conclusion are given guidelines which must be undertaken by classic forwarders in function of transformation in logistics operator and their survival at global competitive market.

**Key words:** classic forwarder, classic forwarding, logistics forwarder, logistics forwarding, global logistics trends.

## Operatore logistico di spedizioni – prospettiva unica dello spedizioniere tradizionale

### Sommario

Il processo di globalizzazione del mercato dei trasporti richiede una metamorfosi dello spedizioniere tradizionale in operatore logistico di spedizioni capace di far fronte ai mutamenti del ruolo della spedizione che, da tipo classico, si è evoluta in spedizione logistica con attività ed operazioni assai più complesse.

Obiettivo della ricerca è dimostrare come l'operatore logistico di spedizioni, creatore e programmatore del coordinamento ed integrazione di tutti i segmenti della catena del trasporto e di logistica, rappresenti l'unica prospettiva per lo spedizioniere di tipo tradizionale.

In armonia con l'obiettivo della ricerca il lavoro elabora gli elementi e le tendenze globali che governano i destini della spedizione logistica e dell'operatore logistico prospettando ipotesi sul futuro della spedizione di tipo tradizionale.

L'analisi comparativa dell'offerta e della specificità di operazione dello spedizioniere tradizionale e dell'operatore logistico di spedizioni si fonda su precisi indici di gestione attinti da note case speditrici come la *Transadria*, *Intereuropa* e *Schenker*.

A conclusione gli autori tracciano per lo spedizioniere tradizionale gli orientamenti da seguire per la trasformazione in operatore logistico e mantenere così la concorrenzialità nel mercato globale.

**Parole chiave:** spedizioniere tradizionale, spedizione tradizionale, spedizioniere logistico, spedizione logistica, tendenze logistiche globali.

