

# ЛОГИСТИЧКИ ШПЕДИТЕРСКИ ОПЕРАТОР КАКО ПЕРСПЕКТИВА НА КЛАСИЧНИОТ ШПЕДИТЕР

## 1. Општо излагање

Во услови на денешново модерно трговско работење класичните шпедитери<sup>1</sup> се повеќе губат од своето значење. Процесот на глобализација,<sup>2</sup> диверзификацијата на трговските дејности и концентрацијата на капиталот во неколку (глобални) трговски субјекти придонесе кон поместување на границите на шпедитерското работење, односно кон нивно трансформирање во логистички оператори.<sup>3</sup> Оваа современа категорија оператори му понуди на увозно-извозниот сектор поширок спектар услуги, вклучувајќи се детално во секој сегмент од транспортната маршрута.

Под влијание на споменатите светски трендови, шпедитерите, како неминовен (клучен) партнер на увозно-извозниот сектор, се повеќе дејствуваат како субјекти за логистика во транспортот и во производството. Постепено, логистиката во транспортот и во производството станаа суштествени компоненти со изразено влијание во реализацијата на трговските зделки на водечките светски компании.

Класичните шпедитери ги поместија своите граници на дејствување, трансформирајќи се во провајдери на широка логистика, со широки логистички капацитети. Во транспортниот процес и во логистиката, шпедитерите добија третман на центри за обезбедување ефективен ланец на снабдување (supply chain) со потенцијал да го зголемат

## Summary

### THE LOGISTIC AND SHIPPING OPERATOR AS FUTURE OF THE CLASSIC SHIPPER

Ljupco Sotirovski, PhD  
Borka Tushevska, M.A

Following the European and the international scenario, in the part of the logistic is confirmed the opinion that the unique future of the classic shippers is the base their work on the logistic principles. The classic shippers have broadened their boundaries of activity, transforming themselves in providers of wider logistic capacities. Taking in consideration the connection of the shipper and the system of transport with the outside market it is clear wherefrom comes the expansion of the logistic operators in the sphere of the transport and production.

1. Во категоријата „класични шпедитери“ влегуваат шпедитерите чијшто обем на работа исклучиво го опфаќа реализирањето на правата и обврските од основните и специјалните шпедитерски работи.

2. Процесот на глобализација претставува надворешен фактор кој дефинитивно изврши најголемо влијание на развојот на логистичките мрежи и услуги и паралелно со нив силно влијае врз развојот на комплексните односи помеѓу производителот, снабдувачот и купувачот.

3. Зборот логистика води потекло од грчкиот збор „logistike“ што значи уметност во калкулирањето. Види повеќе: Kumar R., International logistic, USA, 1999, p. 4.

приходот, да го прошират производството и да ги минимизираат трошоците<sup>4</sup> креирајќи рационален дистрибутивен систем.

Оваа состојба придонесе за зголемување на потребата од понатамошно истражување на полето на шпедицијата и транспортот, со акцент на трансформацијата на шпедитерот како услов за опстанок и конкуренција на глобалниот пазар. Трансформацијата на шпедитерот настана под влијание на глобалните потреби на увозно-извозниот сектор. Имено, како и секој услужен сектор, така и шпедитерскиот, пристапи кон задоволување на мегаломанските увозно-извозни потреби. Во оваа смисла, глобалните потреби го наметнаа создавањето глобални услуги, што in ultima linea (во крајна линија) ги создава глобалните сервис-компани.

Бранот на трансформација што ја зафати индустријата се одрази и на шпедитерскиот бизнис. Оттука и бројните статусни промени што ги зафатија шпедитерските друштва кои до неодамна претставуваа главни конкуренти на пазарот. Попрецизно, зголемената глобална трговија изврши промени врз структурата и природата на услужниот сектор. Поголемиот број компании од национални се трансформираа во интернационални и глобални трговски друштва. Комплексноста на бизнис-опкружувањето придонесе за склучување договори за соработка помеѓу добавувачите, купувачите, конкурентите итн. Врз база на овие договори за соработка настана мрежа од комплексни бизнис-релации кои израснаа во интегрален дел на глобализацијата.

Во оваа смисла бројните статусни промени (спојувања, стекнување, заедничко вложување) го одбележаа современиот светски бизнис. Трговската либерализација и глобализација придонесе за отстранување на трговските бариери и за јакнењето на меѓународната (светска) конкуренција. Паралелно со ова се постави и трансформацијата на индустриската кон мрежна, односно кон дигитална економија. Преку напредокот во информатичката технологија и преку понатамошната експанзија на интернационализацијата и глобализацијата се огледа растот на светската економија и промената на бизнис-опкружувањето. За да ја обезбедат својата егзистенција и за да се позиционираат во свирепата конкуренција шпедитерите нужно мораа да се трансформираат во логистички провајдери, најчесто во форма на 3PL сервис-провајдери. Како резултат на ова треба да се истакне дека интегрираноста и координираноста на сите елементи во транспортниот и во логистички синџир претставуваат единствената перспектива на класичниот шпедитер.

## 2. Развој и афирмација на логистичкиот шпедитер

Промените што го зафатија индустриското производство во голема мерка се одразија врз експанзијата на логистичките услуги ширум светот. Производниот и услужниот сектор станаа глобални центри за обезбедување производи и услуги. Во вакви услови на работа компаниите почнаа да делегираат дел (во одреден сегмент и целина) од своите обврски преземени кон трети лица (outsourcing).<sup>5</sup> Овие нови модалитети на производство и дистрибуција извршија промена врз транспортните капацитети нудејќи им на своите

4. Логистичките трошоци ги опфаќаат сите трошоци во врска со активностите кои се одвиваат со цел да се развијат процесите на обликување, проектирање, насочување, водење и регулирање на протокот на стока.

5. Екстернализација на вкупните производни или на поедини делови од производниот синџир.



клиенти интегрирани, брзи и сигурни испораки. Паралелно со овие промени драстично се зголеми потребата од глобални логистички услуги кои на пазарот единствено можеа да ги понудат мултимодалните транспортни оператори, 3PL и 4PL провајдерите.

Афирмацијата на логистичкиот шпедитер природно произлезе од атрактивноста на логистичките услуги што им беа понудени од шпедитерите на своите клиенти.

Имено, модерните шпедитерски друштва веќе одамна го преземаа во свои раце целокупниот транспортен процес и логистика. Попрецизно, шпедитерите дејствуваа по диспозицијата на своите клиенти, чија единствена обврска беше во налогот да го наведат местото на испорака и на достава на стоката што се трансферира. Во рамки на работата на шпедитерот влегуваат сите активности кои се потребни за дистрибуирањето на стоката до крајната дестинација. По налог на клиентот, шпедитерот дава налог на своето претставништво (во случај да нема свое претставништво во местото од каде треба да се тргне стоката шпедитерот ангажира подшпедитер) во местото од кое се товари стоката за трансфер. Претставништвото закупува простор во бродската компанија и го организира товарането и правилното складирање на стоката. Во таа смисла претставништвото води сметка за правилното пакување на стоката, а се`почесто ја пакува согласно со потребните стандарди за тој вид стока. Шпедитерот има целосна контрола врз секоја фаза од транспортната маршрута. Тој најчесто се јавува како испраќач и примач на стоката.<sup>6</sup> На пристаништето за прием шпедитерот ја презема стоката, организирајќи го нејзиното растоварање, складирање во камионот за дистрибуција до конечната дестинација. Со свои (или со закупени) транспортни средства, шпедитерот ја увезува стоката, преземајќи ги сите потребни мерки за нејзино увозно царинење. Сето ова укажува на фактот дека обемот и делокругот на работа на шпедитерите се`повеќе се зголемува.

6. Преку внесувањето на шпедитерот како испраќач и примач на стоката увозно-извозниот сектор успешно се крие од директниот напад на бродските компании кои ги наметнуваат своите услови за превоз не оставајќи им простор да се запознаат со условите на останатите бродски компании. Имено, точно е дека увозникот-извозникот, со ангажирањето на шпедитерот, се изложува на поголеми трошоци (шпедитерска награда), меѓутоа се штити од наметнувањето нереални транспортни цени (трошоци) коишто, во отсуство на шпедитерот, би требало да ги плати.

Компаниите извозници-увозници се повеќе се ориентираат на производството и маркетингот, препуштајќи го трансферот и дистрибуцијата на шпедитерите кои одамна ги надминаа границите на делокругот на работа на класичниот шпедитер. Спроведените истражувања во ова сфера покажуваат дека атрактивноста на логистичкиот шпедитер континуирано расте во насока на експанзија на пакетот услуги што се нудат.<sup>7</sup>

Преку имплементирањето на EDI системот, обучувањето на сопствените кадри и инвестирањето во останатите хетерогени сектори, увозно-извозните компании ја трансферираат својата стока ширум светот преку електронско внесување на својата шифра во налогот и наведување на точката на товарење и истоварање. Земајќи го предвид олеснувањето на трансферот и редуцирањето на транспортните трошоци, временскиот интервал за трансфер, од една страна, и зголемувањето на безбедноста при оперирањето со стоката, од друга страна, јасно говори од каде доаѓа тенденцијата за континуирано афирмирање на шпедитерите како логистички оператори.

## 2.1. Фактори кои имплицираат раст на вредноста на логистичките услуги

Во последните неколку децении вредноста на логистичкиот (услужен) сектор бележи континуиран раст и развој. Оваа афирмација на логистичките услуги е условена од повеќе или помалку значајни фактори коишто директно се одразуваат на логистичките капацитети на операторите. Помеѓу базичните глобални фактори коишто ги афирмираат логистичките провајдери се наоѓа техничко-технолошкиот прогрес, развојот на информатичката и комуникациска технологија, услугите од надворешни снабдувачи и концентрацијата на капиталот во неколку глобални субјекти.

Процесот на глобализација, отстранувањето на трговските бариери, јакнењето на меѓународната (глобалната) конкуренција и ширењето на поединечни пазари надвор од националните граници имплицираа директен раст на вредноста на логистичкиот сектор. Имено, преку поврзувањето на бројните хетерогени субјекти во снабдувачкиот синџир

7. Wong C.Y., Karia N., Explaining the competitive advantage of logistics service providers, Int. J. Production Economics, 2009, p. 1-17.



неминовно се наметна потребата од логистички услуги, како поддршка за трансферот на потребните сировини, полупроизводите, производите, информациите, луѓето итн. Глобализацијата придонесе за создавањето на центри за обезбедување логистички услуги. Под влијание на овој феномен најголем број од шпедитерите го проширија својот бизнис, се споија кон поголемите шпедитерски друштва и конечно беа пријателски преземени (friendly takeover) од поголемите шпедиции кои благовремено инвестираа во сегменти што излегуваа од делокругот на работа на класичниот шпедитер. Сето ова придонесе кон создавањето на глобалните логистички центри (глобални оператори) кои го преземаат најголемиот дел од пазарот<sup>8</sup>.

За задоволување на потребите на оваа широка категорија субјекти неопходно беше имплементирањето на EDI системот и максималното експлоатирање на услугите од IT секторот. Ни се чини дека користењето на IT услугите претставува condition sine qua non (неопходен услов) за појавата и за развојот на логистичките оператори и за задоволувањето на мегаломанските апетити на клиентите. Токму развојот на информатичката технологија овозможи редуција на времето и на трошоците за реализирањето на зделките. Појавата на електронската диспозиција, електронското банкарство, електронската понуда и електронскиот потпис, електронскиот товарен лист и товарницата практично го овозможија комуницирањето меѓу повеќе поврзани субјекти кои дејствуваат под капата на едно трговско друштво.

Во контекст на ова, употребата на интернетот, кој се состои од реализирање трансакции, понудување информации и организирање услуги по електронски пат, имплицираше бројни промени во економијата<sup>9</sup>.

Паралелно со развојот на IT технологијата, стојат и outsourcing услугите, кои исто така имаа свои импликации врз логистичкиот сектор. Имено, преку препуштањето на работите коишто се надвор од базичниот предмет на работење на компаниите, логистичките оператори, како специјалисти, се повеќе доаѓаат до израз и се афирмираат на полето на транспортот и производството. Постепено, со развојот на транспортната логистика се развиваше и логистиката во производството. Во ова смисла, шпедитерите, во улога на 3PL провајдери, се почесто преземаа дејствија кои ја зголемуваат вредноста на стоката што се трансферира. Во оваа смисла, пакувањето, етикетањето, ставањето декларации на стоката се како придружни дејствија на базичната обврска за организирање и реализирање на трансферот на стоката.<sup>10</sup> Конечно, во низата фактори кои влијаат на растот на вредноста на логистичките услуги влегуваат и контејнеризацијата, концептот на just in time delivery (навремена достава) и концептот на door to door delivery (достава од врата до врата). Контејнеризацијата, како процес на поврзување на средствата за работа и технолошки постапки за автоматизирано манипулирање и транспорт на големи товарни единици, во одредена мерка придонесе за појавата и за развојот на логистичките оператори како специјалисти за манипулирање со товарните единици. Во контекст на ова се наоѓаат и концептите за трансфер на стока „од врата до врата“ и just in time delivery.<sup>11</sup> Последниве, како поддршка на масовниот, брзиот и сигурен трансфер на стоката широм светот.

Сите наведени фактори имплицираат раст на вредноста на логистичкиот сектор. Попрецизно, секој од овие фактори изврши своевидно влијание врз појавувањето

8. Центрирањето и концентрирањето на оперативните активности во неколку глобални субјекти е светски тренд кон што се стреми цела Европа. Во контекст на ова е и желбата на Холанѓаните за трансформирање на Ротердамското пристаниште во Европски центар за дистрибуција на стока.

9. Kolaković M., Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2005, str. 207.

10. Илустративно: Logwin – International Transport and logistic како друштво за логистика во транспортот и производството во рамки на што egzистira посебен оддел за added value service што го вклучува друштвото во светските бизнис-трендови.

11. Види: Matopoulos A., Papadopoulou E.M., The Evolution of Logistics Service Providers and the Role of Internet-based Applications in Facilitating Global Operations, 2009, p. 301.

и развојот на логистичките оператори како специјалисти за транспорт и шпедиција. Отсуството на логистичките провајдери во голема мерка би го отежнало трансферот на стока и дефинитивно би го намалило обемот на стока што може да се трансферира во одреден временски интервал благодарејќи на логистиката која произлегува од нивното дејствување.

### 3PL и 4PL сервис провајдери

Експанзијата на логистиката како процес на планирање, реализирање и контрола на трошковно-ефективните текови, складирањето на сировините, полупроизводите, готовите производи и преносот на информациите, го одбележа модерното индустриско производство и глобалната трговија.<sup>12</sup> Логистичките провајдери се компании кои најчесто дејствуваат како интермедијари што го преземаат извршувањето на логистичките активности кои традиционално се врзани за дистрибуцијата на стока. Во деловната практика логистичките провајдери најчесто дејствуваат во форма на превозници, шпедитери, NVOCC (non-vessel operating common carrier) и како најексплоатирана форма кон која се стремат сите горенаведени субјекти, 3PL и 4PL сервис-провајдерите.

3PL претставуваат компании кои обезбедуваат многукратни логистички услуги за потребите на своите клиенти (увозно-извозниот сектор). Наспроти класичните шпедитери и превозници, 3PL понудуваат поширок спектар услуги, учествувајќи во сите фази на трансферот на стока. Експанзијата на овие субјекти и ефикасноста што произлегува од нивното учество во трансакцијата се должи на концентрацијата на капиталот во еден субјект и на можноста преку неговото ангажирање да се реализираат сите потребни активности. Како субјекти фокусирани на организирањето на транспортот, на складирањето, пакувањето,



12. Логистиката, како процес, опфаќа дејствија со кои се планира, управува, остварува и контролира просторно-временската трансформација на стоката и сите модалитети на трансформација во врска со количината, видот и својствата на стоката. Види повеќе: Zelenika R., Pupavac D., Menadžment logističkih sustava, Rijeka, 2008, str.16.

транспортирањето, товарањето и истоварувањето на стоката, 3PL придонесуваат за редукција на трошоците за дистрибуција, за поголема безбедност во оперирањето со стоката, и конечно, за брзина во реализирањето на трансакцијата.

Во деловната практика најексплоатирани LPs претставуваат 3PL провајдерите. Наспроти нив, како провајдери во понапредна фаза егзистираат 4PLs провајдерите чиешто ангажирање подразбира флексибилност, ефикасност и редукција на трошоците во ланецот на снабдување (supply chain) на максимално ниво. Наспроти 3PL, кои реално се врзани за складирањето и транспортот на стоката, 4PLs најчесто се дел од целосниот outsourcing на компаниите увозници-извозници. Улогата на 4PL е да имплементираат вредност во производството на компаниите. Во суштина, креирањето на added value service<sup>13</sup>, се огледа во целокупното преземање на outsourcing операциите преку менаџирањето со многубројните 3PL провајдери, искуството во симплифицирањето на интеграцијата на supply chain, контрола врз трошоците, познавањата на специфични индустриски капацитети за секојдневна координација на логистиката и supply chain management, единствена одговорност, и конечно, искуство во менаџирањето со глобалните снабдувачки канали.

Ангажирањето на 4PL провајдерите, како интегрирачки агент на традиционалните 3PL провајдери, сè повеќе се зголемува. Имено, во практиката, сè повеќе се јавуваат компании кои се стремат кон 4PL и реализираат логистика во производството, менаџирајќи со целиот supply chain. Попрецизно, постојат компании кои претендираат кон "full packet service" (целосен пакет на услуги) обезбедувајќи редукција на трошоците и максимална ефикасност во работењето на компаниите. Овие светски трендови се карактеристични за Република Македонија.

### 3. Деловната политика како фактор за успешно работење на логистичкиот шпедитерски оператор

Деловната политика претставува суштествен елемент за растот и развојот на секоја компанија. Во суштина, деловната политика ја претставува стратегијата на компанијата, а тоа подразбира збир од активности кои таа ги презема за успешно дејствување на пазарот. Во сферата на транспортот и шпедицијата, градењето правилна стратегија претставува основна претпоставка за успешно дејствување во свирепата (глобална) конкуренција.

Во денешново бизнис-опкружување од особено значење е градењето стратегија за понатамошен развој на шпедитерите. Ова е сосема логично, ако се земат предвид промените во индустриското производство, современите економски текови, и конечно, светската економска криза која навлезе во сите пори на бизнис-работењето.

Имено, како резултат на економската криза што го зафати светот, како и под влијание на феномените на 21 век во сферата на транспортот, неопходно беше креирањето флексибилна деловна политика што е во функција на побрзо трансформирање и адаптирање на шпедитерите во логистички оператори. Токму шпедитерите кои имаа изградено добра стратегија за развој на својот деловен потфат успеаја брзо да се трансформираат и да одговорат на современите барања на увозно-извозниот сектор.

Креирањето правилна деловна политика е основен услов за обезбедувањето на иднината на шпедицијата. Во практика, под влијание на промените што го зафатија индустриското производство во последните децении, бројни шпедитери беа преземени од шпедитери кои, благодарейќи на својата добра деловна политика, брзо се адаптираа на новонастанатите услови. Оттука и бројните статусни промени, договори за соработка помеѓу хетерогени шпедитери, и конечно, ликвидирањето на малите шпедитери кои не успеаја благовремено да се трансформираат во логистички провајдери кои ќе одговараат на потребите на бизнис-елитата.

Креирањето на успешна деловна политика е во

корелација со прашањето – како шпедитерот може успешно и рационално да ги оствари поставените логистички цели? Последното пак е во корелација со интелектуалните капацитети (човечки ресурси) и направените инвестиции од страна на шпедитерите. Во рамки на шпедитерските друштва функционираат повеќе хетерогени служби одговорни за различни сегменти од шпедитерското работење. Оттука, суштествено за работењето на шпедицијата е и креирањето поединечни деловни потполитики во секоја шпедитерска служба – комерцијална, тарифна, царинска, аквизициска служба итн. Од градењето на правилна стратегија во поглед на развојот на кадрите зависи успехот на шпедитерското работење, односно квалитетот и квантитетот на понудата на логистичките услуги. Под влијание на современите економски текови и настанатите промени во индустриското производство, на процесот на глобализација и развојот на IT технологијата, и конечно, на влијанието на светската економска криза, шпедитерите беа ставени во безусловна позиција да мора да креираат повеќе потполитики врзувајќи се за кадрите со кои располагаа, за маркетингот, финансиите, производството итн. Конечно, во последнава деценија, под влијание на светската криза, шпедитерите без принудени да креираат и спроведуваат стратегии за одржување на својот бизнис. Под влијание на светската економска криза работата на шпедитерите, транспортерите, логистичките оператори, опасна за 30 проценти. Сето ова ја наметна потребата од детерминирање на нови конкретни цели што треба да се остварат во однапред одреден временски интервал преку употреба на нови инструменти, акции и останати средства што осигуруваат раст и развој.



13. Во контекст на ова, види повеќе: Mason G., In Search of High Value Added Production: How Important are Skills? Investigations in the Plastics Processing, Printing, Logistics and Insurance Industries in the UK, 2005, London, pp. 1-143.



### 3.1. Шпедитерска кадровска политика

Креирањето и спроведувањето успешна кадровска политика има суштествено значење за опстанокот и за развојот на шпедитерските друштва. Ова е сосема логично ако се земе предвид влијанието на човечките капацитети врз способноста на шпедитерот да ја реализира диспозицијата на налогодавачот, согласно со утврдените услови.

Кадровската политика претставува една од базичните потполитики на шпедитерот. Имајќи ја предвид организационата структура на шпедитерските друштва (службите кои работат во склоп на шпедитерот), како и нивната улога во спроведувањето на налозите, јасно е од каде произлегува важноста на креирањето и спроведувањето на правилната стратегија. Во оваа смисла, во отсуство на знаење, искуство, умешност, луцидност и мотивираност на службите во шпедицијата, нема ефикасност и ефективност, нема раст и развој, конечно, нема успешен логистички шпедитер<sup>14</sup>.

системот во работењето, неопходно беше обучувањето на кадрите на сите нивоа на работење. Денешните шпедитерски друштва се насочени кон целосно имплементирање на електронската комуникација, почнувајќи од поднесувањето на налогот од клиентот, плаќањето на цената, известувањето за преземањето на стоката итн. Сето ова е во прилог на поекспедитивното реализирање на налогот, редуцирањето на документација, административните и другите видови трошоци. Конечно, инвестирањето во овој сегмент од шпедитерското работење претставува реализирање на суштествен дел од деловната политика на шпедитерот.

### 3.2. Шпедитерска (пазарна) политика

Шпедитерската пазарна (маркетинг) политика игра суштествена улога во етаблирањето на шпедитерот на пазарот на услуги. Преку добра маркетинг- стратегија шпедитерот обезбедува пазар за своите основни и специјални услуги. Водејќи се од своите логистички капацитети, шпедитерот креира и спроведува маркетинг политика согласно со потребите на увозно-извозниот сектор.

Маркетингот е процес преку кој се планира и се спроведува создавањето идеи, стока, услуги, одредувањето на цената на стоката, промоцијата и дистрибуцијата, а се' со цел да се реализира размена преку која ќе се задоволат потребите на поединци и на организации.<sup>15</sup> Иако генерална, оваа дефиниција наоѓа целосна примена и во сферата на шпедитерскиот маркетинг. Како концепт, маркетингот претставува деловна ориентација на шпедитерот насочена кон увозно-извозниот сектор. Шпедитерот гради стратегија за извршување на работните задачи пред истите да почнат да се реализираат. Во корелација со стратегијата е и тактиката која шпедитерот ја применува во спроведувањето на стратегијата. Имено, за разлика од стратегијата што му служи на шпедитерот како патоказ за остварување на поставените цели, тактиката упатува на посебните средства што шпедитерот ќе ги користи во остварувањето на поставените цели. Во ова смисла, стратегијата го детерминира правецот на пазарното делување. Наспроти ова, пазарната стратегија (маркетинг-стратегијата) опфаќа спецификација на патиштата и на начините кои овозможуваат реализација на поставените цели<sup>16</sup>.

Креирањето и спроведувањето адекватна стратегија (маркетинг) е условено од претходното спроведување анализа на алтернативно-можните правци за остварување на поставената цел.<sup>17</sup> При креирањето на адекватна стратегија, шпедитерот мора да биде рационален, а тоа подразбира избор на онаа стратегија што на најфикасен и најекономичен начин го води до остварувањето на целата. Шпедитерот собира информации и податоци од своите служби, спроведува анализа врз тарифниот систем и тарифната политика, пазарните услови и нивото на економскиот раст и развој, а се' со цел реално да се позиционира на пазарот и да креира стратегија што позитивно ќе се одрази на неговата профитабилност.

Во правната литература се среќава поделба на шпедитерската маркетинг стратегија. Така, според А.Николовски, постојат неколку видови шпедитерски стратегии, и тоа: *стратегија на шпедитерско-извозен маркетинг, стратегија на шпедитерско-увозен маркетинг, стратегија на шпедитерско-транзитен маркетинг, стратегија на пласман на шпедитерски услуги*.<sup>18</sup> Суштината на секоја од овие видови стратегии кореспондира со нивната термиолошка детерминираност. Секоја од нив може да има свои подстратегии. Нивната експанзија зависи од целта и од фокусот на шпедитерот при шпедитерското работење.


Во модерните условина трговско работење градењето правилна маркетинг стратегија е неопходно за опстанок и за развој на шпедитерските друштва. Имено, во последните неколку децении, земајќи ги предвид сите превирања во бизнис

15. Bennett P., The dictionary of marketing terms, American marketing association, Chicago, 1988, str. 155.

16. Medvešček I., Osnove tržišne politike, Pula, 1975, p.str. 14.

17. Види повеќе: Božić V., Ačimović S., Marketing logistika, Beograd, 2010, str. 538-541.

18. Николовски А., Скопје. 2002, стр. 96.



Успешната кадровска политика е во тесна врска со усовршувањето, обучувањето, стекнувањето ново искуство и со знаењето од сферата на организирањето и реализирањето трансфер на стока, складирањето, осигурувањето, пакувањето, контролата на стоката, надворешната трговија итн. Процесот на обучување на службите подразбира усовршување на сите нивоа на менаџирање. Во оваа смисла, ефикасноста и ефикасноста во работењето на шпедитерот доаѓа до израз во полн капацитет доколку на сите нивоа на менаџирање се води правилна деловна политика. Оттука, усовршувањето на високиот, средниот и нискиот менаџмент на раководење е неопходно за насочувањето на шпедитерот кон потребите на современиот економски промет.

Инвестирањето во шпедитерските служби (комерцијалната, царинската, тарифната, аквизициската итн) претставува еден сегмент од активностите што топ-менаџментот ги презема во насока на одржување и зголемување на растот и развојот на шпедитерот.

Во последните децении, со појавата на електронското банкарство, електронската понуда и потпис, електронскиот товарен лист и коносман, односно имплементирањето на EDI

14. Zelenika R., Pavlić H., Strategijske odrednice poslovne politike špediterskoga logističkoga operatora, Rijeka, 2004, p. 116.

опркружувањето, шпедитерите мораа да одлучат дали ќе го прошират својот бизнис, дали ќе се припојат, спојат или ќе бидат преземени од друга шпедиција, од транспортна компанија или од логистички оператор. Шпедитерите мораа да тргнат од своите капацитети и да се одлучат за онаа стратегија или комбинација од стратегии што најмногу одговараат на барањата и на интересите на нивните работодавачи, како и на интересите на субјектите чи активности тие ги координираат. Само шпедитерите кои веќе имаа поставено добра маркетинг стратегија опстанаа на пазарот во услови кога секоја индустриска гранка беше зафатена од светската економска криза.

### 3.3. Шпедитерска финансиска политика

Финансиската политика претставува еден сегмент од деловната шпедитерска политика. Во суштина, финансиската политика претставува паричен израз за деловната политика на шпедитерот. Основна цел на финансиската политика на шпедитерот е трајно да осигури максимален финансиски резултат од своето работење.<sup>19</sup> Финансиската политика на шпедитерот е насочена кон обезбедување стабилна финансиска состојба за да биде во можност ефикасно да ги извршува налозите од своите коминтенти. Како и секој субјект (учесник) во прометот, така и шпедитерот пред се` се фокусира на избегнувањето на финансиските проблеми, односно на нивното отстранување.

Во поглед на финансиите на шпедитерот, клучна е улогата на тарифната служба и на политиката што тој ја спроведува. Имено, во отсуство на доволно финансиски средства шпедитерот не е во можност да го продолжи своето работење, ниту да ги покрие направените материјални трошоци.<sup>20</sup> Од овие и од бројни други причини, креирањето и спроведувањето на адекватна финансиска стратегија е од клучно значење за опстанокот, растот и развојот на шпедитерите.

Шпедитерот ја утврдува и ја спроведува својата финансиска политика преку тековни, среднорочни и долгорочни планови и програми. Овие планови и програми овозможуваат смислено (планско) насочување на активностите на менаџментот за избор на оптимални решенија во работењето. Само осмислената финансиска рамка, што подразбира планско собирање и распределување на средствата, го обезбедува растот и развојот на шпедитерот. Оваа финансиска стабилност е условена од повеќе фактори, изразени во неколку потполитики: политика на прибавување финансиски средства, политика на финансиските односи со добавувачите, политика на прибавување финансиски средства од купувачите, политика на прибавување девизни средства, политика на амортизација, политика на пласман на финансиски средства, политика на утврдување и распределба на вкупниот приход и на расходот. Во суштина, успешното креирање и спроведување на секоја од овие потполитики се одразува на генералната финансиска политика што ја спроведува шпедитерот. Имено при прибавувањето на финансиските средства шпедитерот мора да тргне од начелата на рентабилност и економичност. Во случај кога тој го кредитира својот клиент неопходно е да ги земе предвид средствата што тој ги плаќа и да ги спореди со добивката од извршувањето на диспозицијата. Рационален шпедитерски пристап е неопходен и при спроведувањето на политиката на финансиските односи со добавувачите. Имено, шпедитерот влегува во бројни правни и економски односи со хетерогени субјекти од каде за него произлегува обврската за намиравање на долговите што настануваат по основ на извршени работни задачи. Во политиката на финансиските односи со добавувачите клучно прашање за шпедитерот е:

19. Zelenika R., *Međunarodna špedicija*, Pula, 1985, str. 354.

20. Илустративно: Шпедитерот мора да обезбеди доволно средства за да ги изврши шпедитерските работи и да ги покрие трошоците на своите клиенти за што му припаѓа правото на регрес. Од способноста на шпедитерот првично да ги плати сите потребни побарувања зависи и рејтингот што го има во деловниот свет. Имено, секое закупување на превозно средство или простор на него ја наметнува потребата од финансиска стабилност на шпедитерот. Во деловниот промет малите шпедитери најчесто не се во позиција да закупат нови контејнери и бродски простор поради неможност да ги намира своите побарувања. Така тие губат дел од својата клиентела, а постепено стануваат целосно insolventни.

кој добавувач, на кој начин и кога ќе се исплати? Правилното рангирање на добавувачите за исплата е во тесна корелација со растот и развојот на шпедитерот. Од правилното креирање и спроведување на ова политика, зависи успехот и на останатите потполитики. Попрецизно, оваа потполитика мора да биде усогласена со останатите шпедитерски потполитики. Паралелно со долговите, преку бројните стипулации, за шпедитерот настануваат и побарувања спрема неговите клиенти. Шпедитерот нема обврска да ги кредитира своите клиенти, меѓутоа последново е од големо значење за создавањето стабилни бизнис-релации кои му обезбедуваат сигурност во деловниот свет.

Во непосредна врска со прибавувањето на финансиските средства од купувачот стои политиката на пласман на финансиските средства. Шпедитерот е во позиција да пласира дел од своите финансиски средства единствено доколку успеал да прибави дел од средствата што му се должат. Сепак, практиката покажува дека шпедитерите, за да ги зацврстат деловните контакти со одредени клиенти, преземаат големи ризици во поглед на пласманот на финансиите.

Сите наведени потполитики во суштина се супсумираат под политика на утврдување и распределба на остварените приходи и направените расходи. Ова од причина што, токму собирањето и распределбата на средствата ја претставува генералната финансиска рамка. При креирањето на финансиската рамка шпедитерот генерално тргнува од сопствените интереси, меѓутоа тој мора да води сметка за својата клиентела убедувајќи ја дека неговиот ангажман е неопходен за успешното реализирање на трансакцијата.







### 3.4. Шпедитерска развојна политика

Успешната развојна потполитика е непосредно условена од адекватните потполитики (стратегии) што шпедитерот ги креира и ги спроведува во текот на шпедитерското работење. Преку развојната политика шпедитерот ја детерминира основната мисија за раст и развој, кон кои се стреми.

Креирањето стабилна краткорочна, среднорочна и долгорочна програма за раст и развој е карактеристично за поголемите шпедитерски друштва (логистички оператори). На теренот на малите шпедитери развојната програма нема никакво значење. Ова од причина што истите не се во состојба да го согледаат значењето на оваа компонента, ниту да ја реализираат програмата за раст и развој. Попрецизно, во модерните услови на трговско работење, креирањето програма за раст и развој е карактеристично за глобалните логистички оператори во рамки на што се супсумирани бројни претставништва и подружници ширум светот. Од работата на секоја од овие единици зависи позицијата на шпедитерот (операторот) во деловниот свет. Во практиката, глобалните логистички оператори отвораат и затвораат деловни единици водејќи се од планот и програмата за раст и развој. Сето она што на долг рок на менаџментот му се чини рентабилно и економично, генерално станува дел од програмата за развој. Во оваа смисла, логистичките оператори отвораат канцеларии на пристаништата и аеродромите, ја прошируваат својата дејност, вклучувајќи се во пакувањето на стоката, контрола врз неа, отворање складишта, вадење лиценци за локално царинење на стоката итн. Развојната политика е во директна корелација со приливот на финансии, со инвестирањето во кадровската служба, маркетингот, пласманот на финансиските средства на шпедитерот итн. Реализирањето на оваа потполитика е условено од останатите потполитики. Сите заедно се насочени кон креирање на адекватна развојна политика која ќе биде во

функција на трајното осигурување максимални финансиски резултати кои првенствено би овозможиле ликвидност на шпедитерот, негов раст и развој.

### Резиме:

Глобалната економија го отвори бизнисот давајќи му пристап до пазарите ширум светот. Диверзификацијата на трговските дејности и акумулирањето на капиталот во неколку центри за логистика изврши своевидно влијание врз структурата на шпедитерските друштва. Врз база на овој светски тренд се јави потребата од менување на досегашната практика за „понуда на поедини услуги“ што реално генерираше некоординираност, забавување на трансферниот процес и максимизирање на логистичките трошоци. Сето ова, во крајна инстанца, се одразува на ненавременото испорачување на стоката, односно на одложување на трансакцијата.

Следејќи го европското и меѓународното сценарио, во делот на логистиката се потврдува констатацијата дека единствената перспектива на класичните шпедитери е нивното работење на логистички принципи. Кон сето ова се придодаде и светската економска криза којашто изврши своевидно влијание врз концентрацијата на капиталот и во борбата да се опстане под овие отежнителни околности. Бројни светски шпедитерски друштва пристапија кон отворање нови складишта и претставништва, или обратно, кон затворање на оние кои според нивната проценка не генерирале рентабилност.

Согледувајќи ја фактичката ситуација на терен на шпедицијата и на транспортот констатираме дека овој светски тренд оди во прилог на редуцирање на трошоците и кон зголемување на ефикасноста и ефективноста во работењето на шпедитерите. Земајќи ја предвид поврзаноста на шпедитерскиот и транспортниот систем со надворешната трговија јасно е од каде произлегува експанзијата на логистичките оператори во сферата на транспортот и производството. Паралелно со трансформацијата на шпедитерите, неопходно е градењето функционална деловна политика компатибилна на современите свески трендови на полето на транспортот и стоката. Токму во овој сегмент шпедитерите мора да покажат зрелост. Од друга страна, малите шпедитери продолжуваат да работат фокусирајќи се исклучиво на организирањето на трансферот на строго одредени стоки. Благодарейќи на тесната специјализација тие успеваат да опстојат, меѓутоа под квалификативот „преживувачи“ чијашто иднина сериозно е доведена во прашање.

### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Kumar R., *International logistic, USA, 1999*,
2. Wong C.Y., Karia N., *Explaining the competitive advantage of logistics service providers, Int. J. Production Economics, 2009*,
3. Kolaković M., *Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, 2005*,
4. Matopoulos A., Papadopoulou E.M., *The Evolution of Logistics Service Providers and the Role of Internet-based Applications in Facilitating Global Operations, 2009*,
5. Zelenika R., Pupavac D., *Menadžment logističkih sustava, Rijeka, 2008*,
6. Mason G., *In Search of High Value Added Production: How Important are Skills? Investigations in the Plastics Processing, Printing, Logistics and Insurance Industries in the UK, 2005*,
7. Zelenika R., Pavlič H., *Strategijske odrednice poslovne politike špediterskoga logističkoga operatora, Rijeka, 2004*,
8. Medvešček I., *Osnove tržišne politike, Pula, 1975*,
9. Božić V., Aćimović S., *Marketing logistika, Beograd, 2010*,
10. Zelenika R., *Međunarodna špedicija, Pula, 1985*,