



Mladen Vukčević*
Desimir Bošković**

ISSN 0469-6255

(1-7)

STRATEŠKI MENADŽMENT U POMORSKOM GOSPODARSTVU 21. STOLJEĆA

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE MARITIME INDUSTRY OF THE 21st CENTURY

UDK 338.48:656.61

Pregledni članak

Review

Sažetak

Brodarsko poduzeće ili brodar je podsustav pomorskoga brodarstva kao gospodarske djelatnosti. To je ekonomski sustav čija je osnovna aktivnost obavljanje komercijalnih operacija pomoću trgovačkih brodova, točnije rečeno pružanje brodarskih usluga.

Organizacija ili struktura brodarskih poduzeća može imati različite oblike i obilježja, ovisno o vrsti ili tipu brodarstva, te veličini i raznovrsnosti njegova poslovanja. Upravljanje brodarskom organizacijom nužno zahtijeva koordinaciju i sinkronizaciju marketinške ili tržišne, operacijske, kadrovske i financijske funkcije. To znači da suvremeni strateški menadžment brodarskih poduzeća mora biti temeljen na sustavnom principu rješavanja problema.

Ključne riječi: funkcija upravljanja, pomorsko tržište, brodar, strateški menadžment, 21. stoljeće.

Summary

The shipping company or shipper is a sub-system of maritime shipment industry branch in the economy system. It is an economic system, where the main activity is to perform commercial operations through mercantile ships or rather to deliver shipping services.

The organisation or the structure of shipping companies may have various forms and features, depending on the type of shipping, size and diversity of business. To run a shipping organisation requires

coordination and synchronisation of marketing and marketing functions, operational functions, human resources and financial functions. It means that strategic management shipping companies have to be founded on a problem resolving system principle.

Key words: management function, maritime market, shipper, strategic management, 21st century.

1. Uvod Introduction

Znanstvena dostignuća, primjena suvremene tehnologije i složenih postupaka u rješavanju praktičnih problema pomorskoga gospodarstva daju mogućnost detaljnijega i učinkovitijega proučavanja. To se proučavanje ne odnosi samo na pojedinačne dijelove ili segmente pomorskoga gospodarstva, nego, prije svega, na ukupnost pomorskoga gospodarstva kao jedinstvenoga sustava gospodarstva ili ekonomije posebne vrste. Premda takva proučavanja mogu imati višestruke i različite ciljeve, uglavnom se usmjeravaju k donošenju pretežito kratkoročnih odluka s dugoročnim implikacijama u praksi, što je temeljna karakteristika strateškoga upravljanja.

Budući da se svako, pa i strateško, upravljanje pomorskim gospodarstvom temelji na znanstvenim istraživanjima i praktično prihvaćenim postupcima rješavanja njegovih problema, nužno je u menadžmentu pomorskoga gospodarstva 21. stoljeća uspostaviti stalnu i nedjeljivu povezanost teorije i prakse. To može jedino omogućiti tzv. teorija sustava, skupa s njezinom metodologijom, tzv. sustavnim pristupom. Na taj način bi teorija sustava

*Dr. sc. Mladen Vukčević, kap.

**Dr. sc. Desimir Bošković, viši znanstveni suradnik
Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, Poreč, Hrvatska

predstavljala sintezu proučavanja problematike pomorskoga gospodarstva, njegovoga razvitka i osuvremenjivanja, te, što je u ovoj raspravi primarno, ispravan put pri donošenju odgovarajućih odluka u praksi.

Problematici strateškoga upravljanja pomorskim gospodarstvom u većini se država ne posvećuje dovoljna pozornost. To osobito vrijedi za države u tranziciji, premda se takva tendencija zapaža i u državama članicama Europske unije i OECD-a. Iako postoji mnogo razloga za takvo ponašanje, među važnije treba uvrstiti nepostojanje valjane analize teorije sustava i primjene sustavnog pristupa, nedostatak odgovarajućih informacija, te neadekvatna uporaba elektronskih računala, napose međunarodnih mrežnih servisa. Ono što navedena tri područja najviše povezuje u praksi je sustavno inženjerstvo. Njegovo odgovarajuće i uspješno povezivanje mogu ostvariti jedino suvremeni ljudski potencijali - primjereno obrazovani i osposobljeni kadrovi. Riječ je, naime, o skupu teorijskih i praktičnih znanja koja su orijentirana na projektiranje, izgradnju, djelovanje i razvoj suvremenih poslovnih sustava. Takvi sustavi su i sustavi pomorskoga gospodarstva država u tranziciji, koji bi omogućili razvitak prometne sfere i ukupne ekonomije u 21. stoljeću, a ne bili kočnica i čimbenik stagnacije, kako je to bio čest slučaj u 20. stoljeću.

Hipoteza ovog rada polazi od shvaćanja pomorskoga gospodarstva kao sustava, te od strateškoga upravljanja njime i njegovim podsustavima u 21. stoljeću, gdje menadžment treba imati primarno mjesto.

2. Pomorsko gospodarstvo kao sustav *Seaborne economy as a system*

Najjednostavnija a ujedno najsazetija definicija pomorstva bila bi ova: pomorstvo je skup svih djelatnosti, vještina, znanja i društvenih odnosa na moru i u svezi s morem. Obuhvaća pomorsko gospodarstvo, te različite izvangospodarske djelatnosti. Ukupnost gospodarskih djelatnosti koje iskorištavaju more i morske resurse, ili su u izravnom odnosu s tim djelatnostima, predstavlja sustav pomorskoga gospodarstva. On uključuje pomorsko brodarstvo, lučko- prekrcajne djelatnosti, brodogradnju i popravak brodova, ribarstvo i ribarsku industriju, iskorišćivanje organskih i neorganskih tvari na moru i podmorju, tehnologiju mora i nautički turizam. Izvangospodarske pomorske djelatnosti obuhvaćaju tijela pomorske uprave i sigurnosti plovidbe, organizacije vojne (ratne) mornarice, pomorsko školstvo, pomorske institute, znanstveno-istraživačke sustave i sve znanstvene grane koje proučavaju problematiku pomorstva, mora i pomorske politike, te su angažirane na unapređenju pomorskih djelatnosti.

Sve mjere gospodarsko - političke prirode, koje pomorska država donosi i provodi radi unapređenja pomorstva, nazivaju se pomorskom politikom zemlje. U najširem pogledu pomorska politika obuhvaća:

- razvoj pomorskoga školstva,
- razvoj znanstvenih i stručnih pomorskih institucija,
- socijalnu i zdravstvenu politiku pomoraca i pomorstva općenito,
- razvoj kabotaže (obalne plovidbe),
- registraciju brodova,
- razvoj pomorske statistike i publiciranja radova iz pomorstva,
- promicanje mora i pomorskih zvanja i zanimanja,
- očuvanje i zaštitu mora i priobalja (ekologija mora),
- očuvanje i njegovanje pomorskih tradicija i slično.

Pomorsku politiku vode državne ustanove i tijela. Oni različitim zakonskim i podzakonskim aktima, rezolucijama, dekretima usklađuju potrebe i interese pomorskoga gospodarstva s nacionalnom ekonomskom politikom države. No, u užem smislu, pomorsko gospodarstvo neke države obuhvaća i izravne državne intervencije za zaštitu i poticanje razvoja i rasta pomorskoga gospodarstva, subvencije i druge mjere kreditne i porezne politike. Stoga je temelj rada, razvitka i rasta pomorskoga gospodarstva neke države ili integracije utvrđena pomorska politika. U uskoj svezi s time je i strategija pomorskoga gospodarstva, kao i strateški menadžment u pomorstvu i pomorskom gospodarstvu.

Strateški menadžment u ovoj znanstvenoj raspravi znači upravljanje pomorskim gospodarstvom, prije svega brodogradnjom, brodarstvom i lukama, kao glavnim dijelovima toga gospodarstva. No, osim upravljanja tim djelatnostima i razvijanja njihovih međusobnih sveza i odnosa, strateški menadžment u pomorskom gospodarstvu obuhvaća i osposobljavanje ljudskih potencijala, kao i trajno osiguranje odgovarajućih informacija za potrebe takva upravljanja. Sve to dokazuje složenost strateškoga menadžmenta u pomorskom gospodarstvu.

Neovisno od toga je li riječ o istraživanju pomorskoga gospodarstva ili o njegovom unapređenju, ono se mora definirati kao otvoreni sustav, a to znači kao sustav koji neprestano komunicira sa svojim užim i širim okruženjem. Pri tome, takav sustav sadrži podsustave ili pak komponente, koji mogu utjecati na ostale dijelove sustava, premda ne moraju biti u izravnoj međusobnoj ovisnosti. Ipak, iako pojedini podsustavi pomorskoga gospodarstva ne moraju biti u međusobnoj interakcijskoj svezi- usprkos tome da pripadaju istom sustavu - nužno je da imaju zajednički opći cilj egzistiranja, a time i upravljanja, odnosno menadžmenta.

Pomorsko gospodarstvo obavlja svoje usluge na specifičnom pomorskom tržištu. Ovo tržište čine: pomorsko prijevozno tržište, tržište brodskoga prostora, kao i njihovo međusobno djelovanje. Ono je ovisno o ponudi i potražnji pomorskih prijevoznih usluga, odnosno brodarskih usluga tereta i putnika. Budući da je najvažniji dio pomorskoga tržišta vozarinsko tržište - kao tržište pomorskoga prijevoza tereta - to se istraživanje pomorskoga tržišta pretežito obavlja putem istraživanja traženih brodarskih usluga. To znači da se istodobno trebaju razmatrati stanja u brodogradnji i lukama, tj. njihove promjene u određenim državama i integracijama.

Sukladno tome, sva se predviđanja budućih stanja i promjena na pomorskom tržištu obavljaju preko istraživanja ponude i potražnje pomorsko-prijevoznih usluga. Tu su pak izravno uključena predviđanja kvantitativnih i kvalitativnih stanja brodarskih i lučko-prekrcajnih usluga, te neizravno i brodograđevnih usluga u novogradnji, odnosno popravku brodova.

3. Upravljanje sustavom, strateško planiranje i menadžment *System management, strategic planning and management*

Upravljanje se može definirati na više načina. Jedan od njih bio bi da je to proces ostvarivanja određenoga cilja, odnosno skupa ciljeva, na djelotvoran način. To je proces projektiranja, održavanja i funkcioniranja određenoga sustava, u kome pojedinci i skupine i organizacijske cjeline učinkovito postižu unaprijed utvrđene ciljeve. Budući da je upravljanje proces, treba uključivati koordinaciju raspoloživih ljudskih potencijala i materijalnih resursa, usmjerenu k ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Dva su potprocesa upravljanja: potproces donošenja odluka i potproces ostvarivanja

donesenih odluka. Međutim, cjelokupno upravljanje može imati tri razine upravljanja: strateško upravljanje, kao najviša razina, zatim kontrola upravljanja, kao srednja razina i operativno upravljanje, kao najniža razina. Operativno se upravljanje često naziva i kontrolom operacija, jer ima izvršnu, operativnu svrhu.

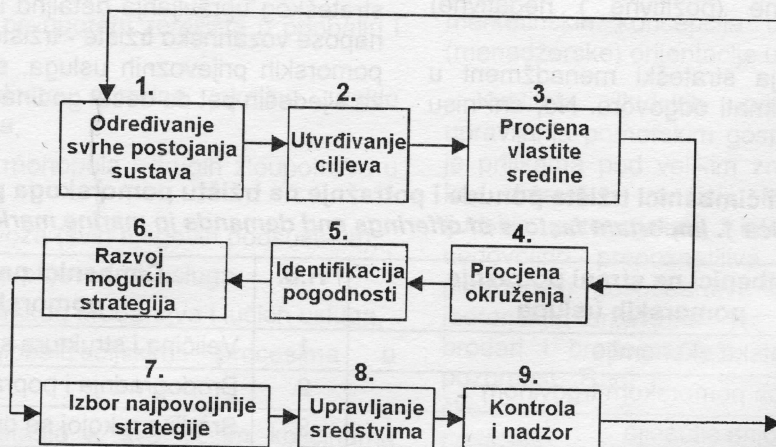
Osim gornjih procesa, oblika i razina upravljanja, postoji podjela upravljanja na kratkoročno i dugoročno upravljanje, što proizlazi iz vremenskog trajanja odluka, njihove realizacije, kao i trajanja posljedica donesenih odluka.

Strateško upravljanje sustavom zapravo je proces utvrđivanja svrhe i ciljeva, određivanje politike sustava, kao i "izbor" i primjena one strategije kojom bi se ostvarila svrha, odnosno misija (poslanstvo) sustava. Prema tome, sveukupni proces strateškoga planiranja i njegove primjene kroz donošenje strateških odluka i njihovu realizaciju, je strateško upravljanje. Ono se, uglavnom sastoji od deset faza, s tim da prvih sedam pripadaju strateškom planiranju, odnosno strateškom odlučivanju, dok zadnje tri pripadaju strateškoj realizaciji, odnosno strateškoj primjeni. Ta se realizacija (uporaba, primjena) obavlja putem kontrole upravljanja i operacijske kontrole (vidi shemu 1).

Strateško upravljanje ne znači i dugoročno upravljanje. Premda planiranje obuhvaća mnoge komponente strateškoga planiranja, njime se ipak planiraju aktivnosti i oni programi koji se trebaju obavljati u dužem razdoblju ili pak neprekidno u budućnosti. Međutim, u strateškom se planiranju određuju zadaci za sljedeće dvije do četiri godine. Dok se njihove odluke odnose na duže aktivnosti - strateške se odluke smatraju relativno kratkoročnim, ali s dugoročnim implikacijama.

Strateško planiranje je proces usmjeren na donošenje odluka koje se odnose na relativno kratkoročne aktivnosti sustava. Te se aktivnosti temelje na ovim postupcima i zadaćama:

- istraživanju samoga sustava (procjena vlastite sredine u trećoj fazi na shemi 1),



Schema 1. Proces strateškoga upravljanja sustavom (Izvor: autorova shema)
Scheme 1. The process of strategic system management (Source: author's scheme)

- istraživanju okoline u kojoj će sustav operirati (procjena okruženja u četvrtacj fazi na shemi 1.),
- utvrđivanju svrhe i ciljeva sustava (prva i druga faza na shemi 1.), kroz pitanja: što sustav želi činiti i što želi biti.

Kod jednostavnijih sustava učinkovitost pretežito znači ostvarivanje profitabilnosti (rentabilnosti), ekonomičnosti, pa i proizvodnosti rada, odnosno sveukupnog djelovanja. U složenijim sustavima učinkovitost je iznimno teško definirati, jer bi ona morala obuhvatiti i druge važne ekonomske parametre: likvidnost, zaduženost, investiranje u infrastrukturu i suprastrukturu i druge aktivnosti. Teže je, naime, odrediti misiju postojanja sustava, strateške ciljeve i ulogu strateškoga menadžmenta, negoli definirati materijalne i financijske resurse i ljudske potencijale u samom sustavu.

Veliki je problem strateškog planiranja što ono uključuje donošenje odluka na temelju pretpostavljene budućnosti (procjene, prognoze, modeli), kao i razumijevanju sadašnjosti i analiziranju prošlosti. Bilo koja pogreška u tim procjenama ili prognozama može dovesti do nerealnog planiranja, pa i upravljanja, odnosno odvesti strateški menadžment "na krivi put". Stoga je važno da se strateške odluke u sustavu donose nakon utvrđivanja glavnih čimbenika, koji se moraju razmatrati i analizirati pri donošenju odluka o aktivnostima koje sustav kani poduzeti.

Utvrđivanje važnijih čimbenika za sustav proizlazi iz ovih pitanja:

- što se zbiva u okružju sustava?
- što se zbiva u samom sustavu?
- kakva je priroda sustava, te kakva je njegova struktura?
- kakvi su interesi vlasnika sustava i strateških menadžera?
- kakvi si interesi tzv. sekundarnih sudionika u dotičnom sustavu?
- koji su mogući, a koji poželjni pravci aktivnosti u sustavu?,
- koje su potencijalne (pozitivne i negativne) posljedice?

Na ta važna pitanja strateški menadžment u jednom sustavu treba imati odgovore. No, oni nisu

dani jednom zauvijek, nego se mijenjaju. Stoga se u okviru vanjskih ili unutarnjih promjena ti čimbenici, koji su važni za sam sustav, trebaju preispitivati, modificirati i sl.

4. Važniji podsustavi pomorskog gospodarstva

Important sub-systems of seaborne economy

Definiranjem sustava kao skupa određenih podsustava i njihovih sveza i odnosa, određuje se i sam sadržaj toga sustava, kojim se, prije svega, želi postići cilj njegova postojanja. Premda se kod suvremenoga menadžmenta prilikom istraživanja sustava rabi sustavni, a napose situacijski pristup, za njegovo je opće istraživanje u svakodnevnoj praksi nužno polaziti od samoga cilja istraživanja, istraživanja njegovih najvažnijih podsustava, te istraživanja njihovih međusobnih sveza. To, pak, znači da treba istraživati postojeće ili željeno stanje sustava.

Polazeći od definiranja pomorskog gospodarstva, u užem smislu, kao skupa brodarstva, brodogradnje i morskih luka, s njihovim međusobnim svezama, te korištenjem suvremenih saznanja upravljanja znanosti i praktičnih iskustava, moguća polazna definicija nacionalnoga pomorskoga gospodarstva bila bi, najkonciznije rečeno: skup podsustava brodarstva, brodogradnje, lučko - transportnih poduzeća i njihova upravljanja. Međutim, kako je riječ o pomorskom organizacijskom sustavu, kao dodatne komponente se moraju prihvatiti i pomorski ljudski potencijali. Uz to, za potrebe upravljanja ovim gospodarstvom nužne su opće i specifične pomorske informacije.

Budući da pomorsko gospodarstvo nudi svoje usluge na pomorskom tržištu, za potrebe upravljanja (menadžmenta) moraju biti sačinjene procjena sredine (sustava, organizacije, poduzeća) i procjena okoline, odnosno okružja nacionalnoga pomorskoga gospodarstva. Stoga je poželjno za potrebe strateškog upravljanja detaljno istražiti pomorsko, a napose vozarinsko tržište - tržište ponude i potražnje pomorskih prijevoznih usluga, sve radi predviđanja za sljedećih pet do deset godina.

Tablica 1: Važniji čimbenici tržišta ponude i potražnje na tržištu pomorskoga prijevoza robe
Tablica 1. Important factors of offerings and demands in marine market

R.b.	Čimbenici na strani potražnje pomorskih usluga	R.b.	Čimbenici na strani ponude pomorskih usluga
1.	Stanje svjetske ekonomije	1.	Veličina i struktura svj. trgov. flote
2.	Promet roba pomorskom trgovinom	2.	Brodogradnja i popravak brodova
3.	Političko-vojna situacija	3.	Sredina u kojoj se operacije izvode
4.	Prosječne udaljenosti prijevoza roba	4.	Gubici i rezanje brodova
5.	Troškovi prijevoza robe brodovima	5.	Produktivnost rada morskog brodarstva

Pomorski je prijevoz tereta i putnika osnovni podsustav pomorskoga gospodarstva. Istodobno, on je ukupna ponuda brodarskih usluga na cjelokupnom prijevoznom, a ne samo vozarinskom tržištu. Temeljni okvir razmatranja trendova pomorskoga brodarstva zasniva se na konstantnom praćenju pomorskog prijevoznika-brodara kao ponuđača brodskega prostora, te brodograditelja, morskih luka i naručitelja pomorskog prijevoza (proizvođača robe, izvoznika, trgovca ili u krajnjem slučaju krcatelja).

Među važnijim pitanjima pomorskoga brodarstva, i to ne samo danas već i u bližoj i daljnjoj budućnosti, treba svrstati ove dvije skupine:

- povećanje svjetskoga brodarstva (no, to istodobno ne mora značiti i njegovo poboljšanje i unapređenje),
- diverzifikaciju pomorskoga tržišta, koja će značajno povećati složenost sveza i odnosa između njegovih sudionika u 21. stoljeću.

Činjenica je da pomorsko brodarstvo bitno doprinosi intenzivnijem iskorištavanju lučkih, cestovnih, željezničkih i kombiniranih transportnih sustava, neovisno je li riječ o izvozu, uvozu ili tranzitu, pa čak i razvitku međunarodnih robnih tokova. Brodarstvo također pridonosi učinkovitijem uključivanju pomorskoga brodarstva u procese međunarodne trgovine, a time i u procese međunarodne podjele rada.

Ključna strateška pitanja lučkoga podsustava, kao važnog segmenta mega pomorskoga gospodarskoga sustava, koja će posebice vrijediti u 21. stoljeću su:

- povećanje protoka roba ili tereta,
- povećanje veličine, odnosno zapremine ili volumena brodova,
- racionalizacija brodskih i lučko-transportnih operacija,
- poboljšanje, unapređenje i proširenje kopnenih sustava prijevoza,
- poboljšanje i unapređenje cjelokupne (prijevodne) - prometne, a ne samo transportne, logistike,
- ograničene i opadajuće financijske mogućnosti,
- porast konflikata pri uporabi zemljišta u priobalju i zaleđu,
- smanjenje kvalitete prirodne okoline, dakle ekoloških čimbenika,
- porast oligopola, monopola i drugih zloupotreba u prometu,
- deregulacija prijevoza (svih njegovih podsustava),
- liberalizacija tržišta prijevoznih usluga,
- privatizacija pomorskoga brodarstva i lučkih usluga,
- prilagodba globalizacijskim procesima u gospodarstvu.

Nazočna su kretanja k sve većim količinama manipuliranja teretom, i to u manjem broju većih luka. Teži se transportirati teret što većim brodovima, kojima će se pak operirati s manjim

brojem brodarskih linija, s time da se zahtijevaju veći lučki i terminalni kapaciteti. Iz tih razloga kopneni sustavi prijevoza tereta bit će ubuduće značajno prošireni, kako bi bilo moguće osigurati optimalan pristup morskim lukama koje se nalaze na važnim strateškim lokacijama. No, luke će se morati značajnije angažirati i u područja njihovih zaleđa, posebice u primjeni suvremenih tehnologija, te u pristupu zastarjelim sredstvima, koja omogućuju onečišćenje okoliša. No, nužna su velika financijska sredstva, jer su postojeća financijska sredstva ograničena za dugoročnije rješavanje problema povezivanja obale i zaleđa.

Temeljna svrha brodogradnje je opskrba brodarstva i ostalih segmenata pomorskoga brodarstva brodovima (oceanskim prijevoznim sredstvima, priobalnim plovnim jedinicama) i brodogradnim uslugama za njihovo korištenje u prijevozu putnika i tereta, kao i za druge svrhe (eksploatacija morskih i pomorskih resursa i sl.). Stoga su nužna kvalitativna i kvantitativna istraživanja kojima bi se utvrđivala buduća stanja svjetske brodogradnje, a koja su prijeko potrebna za upravljanje pomorskim gospodarstvom. Na početku 21. stoljeća predviđaju se povećanja brodograđevne proizvodnje, kao i porast osposobljenosti stručnih kadrova i drugih ljudskih potencijala u brodogradnji. Naime, nazočna je pojava potražnje za brodarskim prijevozom, a samim time i brodarskim prostorom. Rastu zahtjevi za povećanjem brodskega prostora, napose u diverzifikaciji brodova, te za racionalizacijom brodarskih operacija.

Budući da strateško planiranje podrazumijeva donošenje odluka zasnovanih na pretpostavkama o budućnosti, kao i na razumijevanju sadašnjosti te analiziranju prošlosti - to suvremeni menadžment pomorskim gospodarstvom na svim razinama zahtijeva pravodobno raspolaganje odgovarajući (općim i posebnim) informacijama. Pomorsko tržište je globalno tržište, prepuno rizika i neizvjesnosti, na kojem vlada velika i rastuća konkurencija. Stoga su prometne i kvalitetne informacije svih vrsta nužne, a do njih nije moguće doći bez visokokvalitetnih ljudskih potencijala, informacijskih sustava, marketinških koncepcija u radu, te upravljačke (menadžerske) orijentacije u poslovanju.

Kvaliteta ljudskih potencijala za potrebe upravljanja pomorskim gospodarstvom u sadašnjim je prilikama pod velikim znakom pitanja, posebice kod država u tranziciji. Menadžment pomorskim ljudskim potencijalima i intelektualnim kapitalom je nedovoljno prepoznatljiva funkcija za veći dio pomorskoga gospodarstva u tranzicijskim, napose jadranskim državama. Toj funkciji niti luke, a niti brodari i brodograditelji ne posvećuju zasluženu pozornost. Radi toga tradicijsko osposobljavanje i školovanje pomorskih kadrova treba detaljno preispitati i istražiti, te izmijeniti mnoge njihove dijelove. Time bi ono postalo znatno prilagođenije budućim potrebama pomorskoga gospodarstva i njihovih podsustava.

Ljudski su potencijali temeljni element uspješnosti rada i funkcioniranja svakoga organizacijskog sustava. Stoga bi za osiguranje kvalitetnih ljudski potencijala u pomorskom gospodarstvu valjalo projektirati nove sustave njihova osposobljavanja. U tim bi sustavima bile naglašene sve specifičnosti pojedinih podsustava pomorskoga gospodarstva. No, ipak, nužno je stvarati takve ljudske potencijale koji bi bez poteškoća shvaćali i pratili sveukupno funkcioniranje pomorskoga gospodarstva i promjene na pomorskome tržištu, kao jedinstvenoga sustava - dijela šireg sustava ukupnog gospodarstva, te još šireg - sustava međunarodnoga gospodarstva, odnosno svjetske ekonomije, kao najšireg mogućega sustava ekonomske prirode. Jedino je globalno društvo kao cjelina još širi sustav od njega.

Kada je riječ o pomorskom gospodarstvu neke države tada, posebice za njezine javne dijelove, strateške odluke donosi njezina vlada. Budući da se za takve odluke zahtijeva da moraju biti pripremljene na odgovarajućoj znanstvenoj i stručnoj razini, to je za te potrebe nužna i odgovarajuća organizacijska cjelina, koja bi praćenjem vanjskih i unutarnjih stanja i promjena u pomorskome gospodarstvu utvrđivala i ostale postupke cjelokupnoga upravljanja pomorskim gospodarstvom. Takve bi prijedloge, postupke i aktivnosti dostavljala i vladi te države, na razmatranje i moguće usvajanje. Takva vladina organizacijska jedinica u njezinoj strukturi (nekakav pomorski institut ili institut za pomorsko gospodarstvo) mogla bi imati i daleko šire značenje od navedenoga. To se napose odnosi na stanje kada sustav pomorskoga gospodarstva treba najprije projektirati, zatim izgraditi, te njime operirati i održavati ga na zahtjevanoj razini funkcioniranja i poslovanja, ali i konstantno razvijati prema budućim potrebama i u skladu s promjenama u okružju.

5. Menadžment u pomorskom gospodarstvu 21. stoljeća

Management in the maritime industry of the 21st century

Kao i bilo koji segment gospodarstva, tako se i pomorsko gospodarstvo treba prilagođavati promjenama u međunarodnoj ekonomiji, odnosno na svjetskom tržištu. Duboke promjene već su se pojavile devedesetih godina i nastavljaju se početkom 21. stoljeća. Zahvaćaju strukturu međunarodne trgovine i prometa, te njihova razvoja s važnim posljedicama i na pomorsko gospodarstvo. Radi promjene svjetskoga centra ekonomskog dinamizma, kao i prosperiteta uz održivi rast gospodarstva s tendencijama k ekonomijama država azijskog Pacifika- pomorska gospodarstva pojedinih država prisiljena su detaljno istraživati:

- sadašnja stanja pomorskoga gospodarstva, posebice brodarstva, morskih luka i brodogradnje,
- predviđati važnije utjecaje svjetskih ekonomskih trendova na svoja gospodarstva, te prilagoditi

vlastita pomorska gospodarstva takvim promjenama, stanjima i tendencijama.

Jedino na taj način može se uspješno sudjelovati na svjetskom pomorskom tržištu, koje je iznimno osjetljivo ali i dinamično, i to daleko više od ostalih transportnih tržišta u svijetu.

Današnje stanje znanosti i razvoja znanstvenih metoda i tehnika daje valjanu osnovu za istraživanje i rješavanje mnogih teorijskih i praktičnih problema pomorskog gospodarstva. U cilju stvaranja dobre podloge za sveukupne postupke upravljanja pomorskim gospodarstvom, a polazeći od rješavanja njezinih općih praktičnih problema, potrebno je definirati pomorsko gospodarstvo kao cjelinu ili sustav, utvrditi metodologiju toga sustava i ukazati na međusobne utjecaje praktičnih i teorijskih načina stvarnoga rješavanja svih problema toga gospodarstva. Takvo proučavanje i rješavanje problema pomorskoga gospodarstva - kao temelja za donošenje odluka na svim razinama upravljanja u tom gospodarstvu - zahtijeva primjenu sustavnog i situacijskog pristupa, uporabu heurističkog programiranja, koje u osnovi koristi metode i tehnike simulacije, te raspolaganje suvremenim računalnim sustavima (opremom i programima)

Kako bi navedene odluke bile pravodobne, odgovarajuće i potpune, pomorsko gospodarstvo treba raspolagati prijeko potrebnim informacijama. No, njihovu ispravnu uporabu i realizaciju u praksi mogu obavljati jedino odgovarajuće osposobljeni ljudski potencijali, počevši od vrhunskoga menadžmenta pa do krajnjih izvršitelja.

U svakom slučaju, detaljna istraživanja pomorskoga gospodarstva za potrebe strateškoga menadžmenta, treba obaviti prema određenoj strukturi, koja je, opet, utvrđena pojedinim fazama (koracima, postupcima):

1. konceptijska formulacija pomorskoga gospodarstva kao jedinstvenog sustava,
2. preliminarno projektiranje gospodarstva određene države,
3. konačno projektiranje gospodarstva kao sustava određene države,
4. konačno projektiranje pomorskoga gospodarstva kao sustava,
5. realizacija sustava pomorskoga gospodarstva u praksi te zemlje,
6. održavanje i operiranje (djelovanje) sustava pomorskog gospodarstva u praksi,
7. dobivanje povratnih informacija cjelokupnoga rada (održavanja i operiranja) sustava pomorskoga gospodarstva,
8. utvrđivanje je li postojeća cjelina (sustav) zadovoljila postavljene zahtjeve pomorskog gospodarstva određene države,
9. istraživanje kakve -su postojeće potrebe, kapaciteti, materijalni resursi i ljudski potencijali za razvoj sustava pomorskog gospodarstva i njegovih važnijih podsustava (pomorsko brodarstvo, morske luke, brodogradnja s remontnim uslugama),

10. istraživanje vlastitih financijskih mogućnosti za razvoj sustava,
11. prestanak rada (djelovanja, funkcioniranja),
12. odlučivanje o tome je li postojeći sustav moguće dalje razvijati,
13. provedba odluka o funkcioniranju i razvoju postojećega sustava pomorskog gospodarstva,
14. utvrđivanje potrebe za uspostavljanjem novoga sustava pomorskog gospodarstva zemlje i
15. ponovno projektiranje pomorskoga gospodarstva kao sustava zemlje.

Međutim, svih ovih 15 faza (postupaka, koraka) moguće je grupirati u svega tri skupine istraživanja pomorskog gospodarstva određene zemlje. Te tri globalne faze (skupine) istraživanja bile bi:

- faza projektiranja pomorskoga gospodarstva kao jedinstvenog sustava (postupci ili koraci od jedan do pet (1-5).),
- faza planiranja, održavanja i funkcioniranja pomorskog gospodarstva kao sustava (postupci ili koraci od šest do jedanaest (6-11).),
- faza razvoja pomorskoga gospodarstva kao sustava (postupci ili koraci od dvanaest do petnaest (12-15).).

Time se dolazi do sinteze analitički raščlanjenog pomorskog gospodarstva kao jedinstvenog sustava, što bi bilo od velike koristi strateškom menadžmentu toga gospodarstva, u izgradnji i funkcioniranju samoga sustava pomorskog gospodarstva te njegovih važnijih podsustava.

6. Zaključak Conclusion

Činjenica je da su u čitavom svijetu nazočni globalizacijski procesi. Oni uvelike zahvaćaju međunarodnu ekonomiju i međunarodni promet. Pomorsko gospodarstvo, kao izrazito otvoren sustav, pod velikim je utjecajem globalizacijskih gibanja i promjena na svjetskom tržištu. Na tome tržištu pomorsko tržište je jedno od najosjetljivijih prometnih tržišta.

Budući da je, prema dosadašnjim istraživanjima svjetske ekonomije i međunarodnih ekonomskih kretanja, racionalno pretpostaviti da će stope promjena na međunarodnom tržištu biti sve više i dinamičnije, može se očekivati da će strateško planiranje pomorskoga gospodarstva biti ključno upravljačko oruđe. Takvo će planiranje biti sredstvo adekvatnoga strateškog menadžmenta, koji će se morati uspješno prilagođavati dinamičkim ekonomskim promjenama u prvoj polovici 21. stoljeća.

Stoga je prijeko potrebno osigurati formalne ali i stvarne mehanizme koji će trajno omogućiti da se pretpostavke strateškoga planiranja i upravljanja

integriraju u sveukupni jedinstveni sustav kojeg bi formirali:

- zakonodavstvo, odnosno institucijski okviri svih razina,
- proračun države, županije, gradova, općina... (budžeti na više razina),
- procesi optimalnoga sustava planiranja u gospodarstvu, a napose u pomorskom gospodarstvu i njegovim podsustavima, i
- procesi donošenja odluka unutar svakoga nacionalnoga pomorskoga gospodarstva, kao otvorenog sustava povezanog s drugim sustavima, i to kako unutar gospodarstva države, tako i sustavima međunarodnog pomorskoga gospodarstva, međunarodnoga prometa i čitave svjetske ekonomije.

Takva definicija i shvaćanje strateškog menadžmenta pomorskim gospodarstvima osigurala bi optimalnu realizaciju jasnih ciljeva, pravaca i zadaća u svakodnevnim pomorskim (brodarskim, lučkim, brodograđevnim...) operacijama. Njihovom se učinkovitošću u praksi i može potvrditi ispravnost donesenih strateških odluka u pomorskom gospodarstvu. Prema tome, nužno je ostvarivanje strateškog menadžmenta u praksi pomorskog gospodarstva, kako bi se dobile i provele, što je moguće efikasnije, kratkoročne odluke, koje će imati dugoročne, pozitivne strateske implikacije, koje bi se odrazile na čitavo gospodarstvo.

Literatura

References

[1] Baričević, Hrvoje: Tehnologija kopnenog prometa, Pomorski fakultet u Rijeci i Glosa d.o.o. Rijeka, 2001.

[2] Bansom, D., Bugg R., Whitehead, G.: Transport and Logistics, "Woodhead-Faulkner Ltd", Hertsfordshire, 1994., Portorož i Slovensko društvo za znanost v prometu, Portorož, 2000.84.

[3] Bošković, D., Vukčević, M.: The process of management in shipping industry od the 21st century, zbornik radova 4. međunarodnog znanstvenog i stručnog savjetovanja o prometnoj znanosti, Fakultet za pomorstvo in promet Portorož i Slovensko društvo za znanost v prometu, Portorož, 2000. 84.

[4] Glavan, B.: Ekonomika morskog brodarstva, Školska knjiga, Zagreb, 1992.

[5] Kotler, F.: Upravljanje marketingom, "Informator", Zagreb, 1989.

[6] Mencer, I.: Tržište morskog brodarstva, Školska knjiga, Zagreb, 1990.

[7] Pađen, J.: Prometna politika, "Informator", Zagreb, 1996.

[8] Tauzović, J.: Teorija sistema, Fakultet za pomorstvo Kotor, Kotor, 1995.

[9] Vukčević, M.: Marketing u pomorskom brodarstvu, istraživačka studija - udžbenik, Novigrad (istarski), 1994.

[10] Zelenika, T., Jakomin, L.: Suvremeni transportni sustavi, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1995.

[11] Zelenika, R.: Prometni sustavi: Tehnologija - Organizacija - Ekonomika - Logistika - Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2001.

Rukopis primljen: 11.2.2002.