

# POSLOVNA POLITIKA U FUNKCIJI POVEĆANJA KONKURENTNOSTI POMORSKIH BRODARA

## *Business Policy as a Factor of Increasing Competitiveness of Maritime Shipping Companies*

dr. sc. Ratko Zelenika

Redoviti profesor i znanstveni savjetnik  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci  
zelenika@efri.hr

mr. sc. Marina Zanne

Asistentica  
Fakultet za pomorstvo in promet Univerze v Ljubljani  
marina.zanne@fpp.uni-lj.si

UDK 65.011.1:656.61

### Sažetak

*Pomorski brodari obavljaju pomorske prijevoze po najprostranijemu pomorskom putu – moru, a pri tome se koriste kapitalno jako skupim prijevoznim sredstvima – brodovima. Na razne načine prevoze različite vrste tereta, skuplje ili jeftinije, pakirane ili nepakirane, a gledano s aspekta kopna, taj se teret prevozi na dugim relacijama. Na brodovima su više ili manje iskusni pomorci raznih nacionalnosti, koji više ili manje dobro tim brodovima upravljaju. Ako bi se sve prepuštalo slučaju, onda danas svjetskim morima vjerojatno ne bi plovilo 50-ak tisuća trgovačkih brodova, s više od milijun pomoraca, i ne bi se godišnje prevezlo više od 7 milijarda tona tereta. Razlog je za to jednostavan; ako pomorski brodari ne bi na tržištu nastupali planski, u budućnost usmjereni i globalno orijentirani, teško bi povezali sve čimbenike koji istodobno pridonose svjetskom gospodarstvu, a njima osiguravaju rast i razvoj. Ili bi se možda prevozilo još više tereta ako bi pomorski sektor i, unutar njega, pomorski brodari bili još bolje organizirani?*

*Dobro organiziran i zato relativno jeftin pomorski promet pokretač je svjetske trgovine i svjetskoga gospodarstva, a uloga brodarskih poduzeća u tomu je golema, i nimalo laka. Problemi s kojima se susreću brodari brojni su i raznoliki, a proizlaze iz tehničkih, tehnoloških, organizacijskih, pravnih i tržišnih promjena na globalnoj razini. Rješavanje tih problema i zadovoljavanje svih standarda, a istodobno dostizanje postavljenih ciljeva, može biti učinkovito jedino ako se svemu tome pristupa planski i sustavno. Planski i sustavni pristup odražava se u kreiranju i izvršavanju konkretizirane i dobro usklađene poslovne politike u svim njezinim elementima, to jest u proizvodnoj, kadrovskoj, tržišnoj, financijskoj, ekološkoj i razvojnoj potpolitici, i posljedično brodarovoj spremnosti da se suprotstavi nestabilnosti pomorskoga tržišta kako bi preživio, rastao i poslovao uspješnije od konkurenata.*

*Ključne riječi: pomorski brod, poslovna politika, proizvodna politika, kadrovska politika, tržišna politika, financijska politika, ekološka politika, razvojna politika, pomorsko tržište*

## Summary

*Shipping companies carry out maritime transport on the most extensive transport trajectory – the sea, and to do that they use very expensive means of transport – the ships. They utilize various methods to transport various types of cargo, some expensive and some cheap, some in bulk and others packed. Regarding land transport the cargo is carried over long distances. The ships are provided with more or less skilled seamen of different nationalities who operate these ships more or less well. If everything in maritime transport were left to chance, it is very likely to expect that nowadays there wouldn't be more than a million seamen navigating on around 50.000 vessels carrying each year more than 7 billion tons of cargo all around the world. The reason why is that so is very simple; if shipping companies were not behaving in the planned, future oriented and global way, all necessary factors would hardly be interconnected to make maritime transport efficient ensuring growth and development. Or, would there likely be more cargo to be transported if maritime sector and shipping companies within it were better organized?*

*Well organized and therefore relatively cheap maritime transport is a moving force of the world economy and world trade and the role of shipping companies is therein enormous and not easy at all. Shipping companies are facing a huge variety of problems daily, arising from technical, technological, organizational, legal and commercial changes. Solving these problems and fulfilling all standards and achieving the set purposes at the same time, can be efficient only if all of these are approached in a planned and systematic way. Planned and systematic approach is reflected in creating and implementation of detailed and well harmonized business policy with all its elements, i.e. with production, personnel, marketing, financial, ecological and developing policy, consequently the maritime market in order to survive, develop and be more successful than the competitors.*

*Key words: shipping company, business policy, production policy, personnel policy, marketing policy, financial policy, ecological policy, developing policy, maritime market*

## UVOD / Introduction

Pomorski promet, kao jeftin i često jedini način prijevoza velikih količina tereta, pokretač je svjetske trgovine i zaslužan je za ekonomsko povezivanje svijeta. Pomorski je promet zato po svojem karakteru izrazito međunarodna djelatnost, a proučavanje pomorskog prometa zahtijeva i proučavanje cjelokupne svjetske ekonomije. A kako je svjetsko gospodarstvo pod utjecajem političkih događanja, tako je i poslovanje pomorskih brodarskih poduzeća pod stalnim utjecajem vanjskih čimbenika, na koje uglavnom oni sami ne mogu utjecati, nego im se moraju što brže prilagođavati. U tom nesigurnom okruženju ne snalaze se svi brodari jednako dobro, pa je opravdano reći da mogućnost preživljavanja vanjskih utjecaja ovisi o brodarevoj unutarnjoj snazi, to jest organiziranosti, fleksibilnosti, sposobnosti predviđanja i preciznosti izradbe scenarija za različite buduće tržišne situacije. Sukladno problematici istraživanja determiniran je **znanstveni problem istraživanja: Premda je neprijeporna znanstvena činjenica da konzistentna poslovna politika omogućuje efikasno, efektivno i profitabilno poslovanje, održiv rast i razvoj pomorskih brodara, činjenica je da se poslovnoj politici i njenim potpolitikama: proizvodnoj, kadrovskoj, tržišnoj, financijskoj, ekološkoj i razvojnoj - posvećuje premalo pozornosti.**

Morsko brodarstvo može se promatrati kao cjelina, ali nekad ga je bolje raščlaniti na pojedine elemente: na linijsko brodarstvo, brodarstvo slobodne plovidbe i tankersko brodarstvo, jer svi oni imaju svoje specifične značajke, i zato su im pojedini elementi organizacije i poslovne politike izraženiji od drugih. Tako postavljen problem istraživanja određuje znanstvenu paradigmu za definiranje **predmeta istraživanja: treba istražiti najvažnija motrišta poslovne politike i njezinih potpolitika: proizvodne, kadrovske, tržišne, financijske, ekološke i razvojne, te predložiti aktivnosti za afirmaciju poslovne politike pomorskih brodara kao najbitnijega čimbenika za povećanje konkurentnosti, održivog rasta i razvoja pomorskih brodara na globalnom pomorskom tržištu.**

Znanstveni problem i predmet istraživanja odnose se na **dva međusobno povezana objekta istraživanja: poslovnu politiku i pomorske brodare.**

Imajući na umu brojne vanjske i još brojnije unutarnje čimbenike koji određuju brodarevu poziciju na globalnom pomorskom tržištu, a sukladno problemu i predmetu istraživanja, postavljena je **temeljna hipoteza:** Znanstveno utemeljena poslovna politika predstavlja *conditio sine qua non* postojanja, povećanja konkurentnosti, održivog rasta i razvoja pomorskih brodara na makro i globalnom pomorskom tržištu.

Postavljena hipoteza dokazuje se u nastavku rada, u kojemu su najprije predstavljene teoretske osnovice, a zatim se nastavlja konkretnim opisom poslovne politike broдача i aktivnostima potrebnima za njezinu afirmaciju, a poradi optimalnog poslovanja brođarskog poduzeća.

Kako bi postavljenu hipotezu bilo moguće uspješno dokazati i kako bi rezultati bili objektivni, upotrijebljeni su brojni izvori i komparirana brojna teoretska stajališta, obavljani su razgovori s menadžerima pomorskih broдача, a pojedine elemente poslovne politike (osim financijske potpolitike) broдача upotpunjava primjer iz prakse slovenskog broдача Splošna plovba d.o.o., Portorož (nekada Piran).

## TEORETSKE KARAKTERISTIKE POMORSTVA, POMORSKOGA GOSPODARSTVA I POMORSKOGA PROMETA / *Theoretical Basis of Maritime Affairs, Shipping Industry and Maritime Traffic*

U svakodnevnoj uporabi često se pojmovi pomorstvo, pomorsko gospodarstvo i pomorski promet izjednačuju, međutim u stručnom jeziku ti se pojmovi razlikuju. Pojam pomorstvo širi je od pojma pomorsko gospodarstvo i od pojma pomorski promet.

Pomorstvo se u leksikografiji definira kao „sve vrste djelatnosti i vještina namoru ili u vezi s morem. Pomorstvo se sastoji u iskorišćivanju mora kao plovnog puta, eksploataciji morskih bogatstava, u eksploataciji luka, brođogradnji, pomorskoj privredi, pomorskom športu [...]“<sup>1</sup> U literaturi Zelenika tu definiciju još precizira pa u definiciju pomorstva uz to ubraja i eksploataciju podmorskoga bogatstva te djelatnosti primorskog turizma i hotelijerstva, pomorske špedicije, pomorske agencije i opskrbe brodova, zatim djelatnosti osiguravajućih i reosiguravajućih društava, prekomorske trgovine, u brođogradnji prateće industrije. Pod pojmom pomorstvo obuhvaćena su i sredstva za rad i ljudi koji služe nabrojenim djelatnostima, ali i znanost koja se njima bavi.<sup>2</sup> Dundović navodi i kraću definiciju pomorstva, po kojoj je ono skup djelatnosti, vještina i društvenih sadržaja na moru ili u svezi s morem. Pojam pomorstva tako obuhvaća pomorsko gospodarstvo i brojne neprivedne djelatnosti i organizacije (npr. ratnu mornaricu, tijela pomorske uprave ili pomorska učilišta).<sup>3</sup>

Pomorsko gospodarstvo definira se kao skup gospodarskih djelatnosti koje iskorištavaju more ili morsko bogatstvo, ili su povezane s tim djelatnostima,

<sup>1</sup> Natuknica „Pomorstvo“, Pomorska enciklopedija, Jugoslavenski leksikografski zavod, Zagreb, 1983, II. izdanje, sv. 6, str. 341.

<sup>2</sup> Cf. Ratko Zelenika, Prometni sustavi Tehnologija – Organizacija – Ekonomika – Logistika – Menadžment, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2001, str. 46 – 47.

<sup>3</sup> Cf. Čedomir Dundović, Pomorski sustav i pomorska politika, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2003, str. 19 – 24.

a dijele se u proizvodne (npr. brođogradnja ili ribarstvo) i uslužne ili prometne (npr. morsko brođarstvo, morske luke ili pomorske špedicije i agencije) djelatnosti jer rezultat tih aktivnosti može biti proizvod materijalne prirode ili usluga.

Pojam koji je uži od pojma pomorstva pa i od pojma pomorskoga gospodarstva je pomorski promet. On obuhvaća prijevoz robe i putnika brodovima morem i sve operacije i komunikacije u pomorskom prijevozu ili morskom brođarstvu koje su potrebne kako bi se prijevoz optimalno odvijao.<sup>4</sup> U odvijanje pomorskoga prometa tako su uključeni brođari, luke, pomorski špediteri i agenti, opskrbljivači brodova.

Pomorskom prometu već je Adam Smith (1723. – 1790.), pionir političke ekonomije i moderne ekonomije, davao veliko značenje kao pokretaču ekonomskoga razvoja i trgovine.<sup>5</sup> Pomorski prijevoz, često kao jedini oblik prijevoza, podupire podjelu rada i posljedično veći izbor i manje cijene proizvoda, jer državama ili regijama omogućava plasiranje proizvoda po cijelom svijetu uz niske troškove. Pomorski je prijevoz tako i jedan od ključnih čimbenika globalizacije kakva se poznaje od 70-ih godina prošlog stoljeća. No, nije se tek tad pomorskim prijevozom počelo koristiti u funkciji trgovine.

Kako se razvijala potražnja u pomorskom prometu, tako su se razvijali i brodovi. Već godine 1852. zaplovio je prvi brod za prijevoz rasutog tereta »John Bowes« a, gledano iz današnje perspektive, bio je to brodić od 500 tona nosivosti. 15-ak godina nakon toga izgrađen je i prvi linijski brod, »Agamemnon«, a tek poslije 100 godina, točnije 1956., svijetu je predstavljen prvi kontejnerski brod, »Almenia«, kapaciteta od 60 TEU.<sup>6</sup> Tad se nije ni slutilo da će nakon samo nekoliko desetljeća kontejneri postati najučestaliji način prijevoza tereta; samo 50 najvećih svjetskih kontejnerskih luka je u 2006. godini prošlo 287,5 milijuna TEU<sup>7</sup> (a te luke imaju oko 70 % cjelokupnoga kontejnerskog prometa, što bi značilo da je ukupan promet kontejnera bio oko 410 milijuna TEU). Kontejneri se prevoze različitim brodovima, a samo specijaliziranih kontejnerskih brodova danas je više od 3.900, s ukupnim kapacitetom od oko 9,5 milijuna TEU<sup>8</sup>; najveći među njima mogu ukrcati čak i do 14.500 TEU.<sup>9</sup>

<sup>4</sup> Ratko Zelenika: Prometni sustavi • Tehnologija – Organizacija – Ekonomika – Logistika – Menadžment •, op. cit., str. 41 – 42.

<sup>5</sup> Stopford, Martin: Maritime Economics Second Edition, 1997., str. 3. 6 Ibidem, str. 20.

<sup>7</sup> Short comment – World container and general cargo shipping, SSMR May/June 2007, Institute of Shipping Economics and Logistics, <http://www.isl.org> (srpanj 2007.)

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Brod „Emma Maersk“ (dužina 397 m, širina 56 m, brzina >25,5 nm, 170.000 brt), brođogradilište Odense Lindø, Danska, kolovoz 2006.; podatak iznosi kompanija Mærsk jer oni uzimaju u izračun moguć ukrcaj 20' kontejnera prosječne mase 14 tona (dok se ne dostigne maksimalna komercijalna nosivost broda), a procjena između 13.500 i 14.500 TEU je procjena koliko 20' kontejnera može stati na brod neovisno o njihovoj masi; [www.maerskline.com](http://www.maerskline.com), [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (srpanj 2007.)

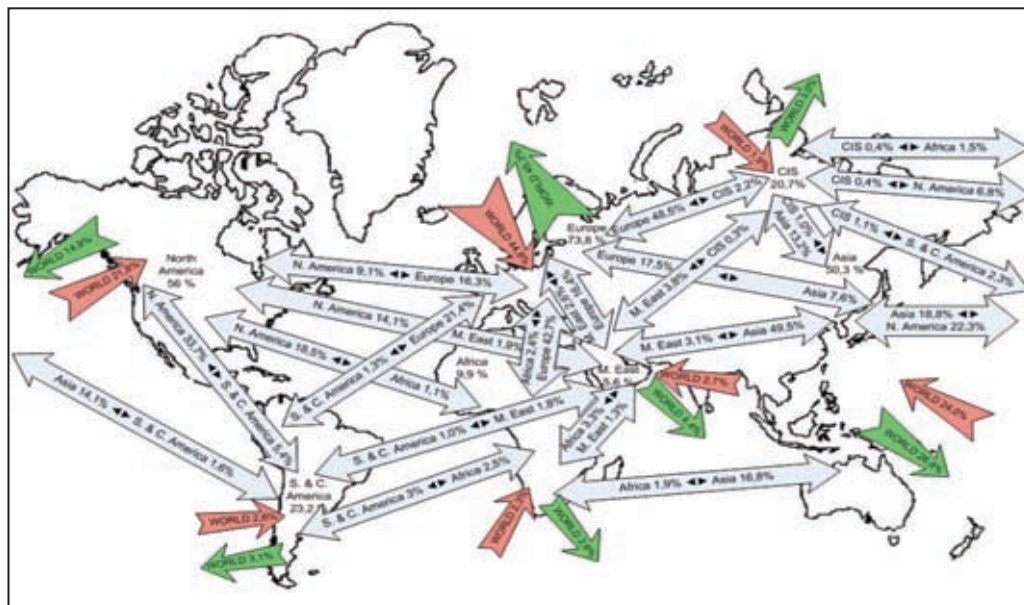
U početku 2006. godine svjetska trgovačka flota s oko 50.000 brodova, registriranih u oko 150 država, imala je nosivost od 960 milijuna tona (dwt), što je bilo 64,2 milijuna tona više nego početkom 2005. godine. Ti su brodovi u 2006. godini prevezli 7,11 milijarda tona tereta (Cf. Zemljovid 1) i pritom bilježili 3,5 postotno povećanje prema prethodnoj godini. Ako se pogleda još i podatak o dostignutim tonskim miljama, vidi se da je 2006. godine taj broj iznosio 29.045 milijarda, što je oko 5,1% više nego godinu prije.<sup>10</sup> A o važnosti pomorstva u EU govori podatak da u djelatnostima povezanim za more radi više od 3 milijuna stanovnika EU koji pri tome generiraju oko 200 milijardi € prihoda, ili oko 90 milijardi € dodane vrijednosti, što je oko 1% europskog BDP-a.<sup>11</sup> Više od 1.200 europskih luka godišnje obradi oko 3,5 milijarda tona tereta i oko 350 milijuna putnika, a pod zastavama europskih država plovi čak 40% svjetske flote.<sup>12</sup>

Unatoč impresivnom razvoju svih prometnih grana, pomorski je prijevoz i danas najekonomičniji način prijevoza velikih količina tereta i kao takav važan je u svim fazama logističkih lanaca. Danas se oko 90% tereta u međunarodnoj trgovini preveze najrazličitijim vrstama brodova, a trgovačka flota pridonosi svjetskom gospodarstvu oko 380 milijarda \$.<sup>13</sup> Opseg i struktura pomorske trgovine u velikoj mjeri utječu na opseg i sastav pomorske trgovačke flote. Jedino dobro praćenje i prepoznavanje trendova svjetske trgovine omogućava brodarima valjano poslovanje.

Gdje i kako će se na globalnom pomorskom tržištu snaći brodari, ovisi ponajviše o njihovoj poslovnoj politici, o izrađenoj strategiji za dostizanje postavljenih ciljeva i o konzistentnosti praćenja stanja na tržištu.

## UTJECAJ POSLOVNE POLITIKE NA KONKURENTNOST POMORSKIH BRODARA / *The Influence of Business Policy on Competitiveness of Maritime Shipping Companies*

Brodari koji se bave prijevozom tereta mogu birati između brojnih tipova brodova, koji se dijele u tri glavne skupine: linijske brodove, brodove za slobodnu plovidbu i brodove za prijevoz tekućeg tereta ili tankere, iako se u praksi često sreću takozvani mješoviti brodari. Izbor broda, ponajprije, ovisi o generalnoj orijentaciji brodarka na makro i globalnom tržištu, ali, naravno, i o mnogobrojnim drugim čimbenicima što ih treba vrednovati unutar brodarkoga poduzeća, kako bi izabrali primjeren brod, koji će im donijeti željene rezultate poslovanja. Ti bitni čimbenici odluke u ovoj se raspravi detaljnije elaboriraju preko raslojavanje poslovne politike brodarkoga poduzeća. Prije daljnje obrade elemenata poslovne politike brodarkoga poduzeća treba definirati poslovnu politiku, viziju, misiju, strategije...





### Pojam i karakteristike poslovne politike / *The Meaning and the Characteristics of Business Policy*

Poslovna politika obuhvaća determinirane konkretne ciljeve za određeno vrijeme, to jest instrumente, načela, sredstva, akcije i pripadajuće potencijale i resurse za ostvarivanje poslovnih ciljeva kojima bi se osigurao rast i razvoj.<sup>15</sup> Poslovna politika ima temeljno značenje pri osnivanju poduzeća i njegovu razvoju, a ostvaruje se preko donošenja odluka koje reguliraju njegovo poslovanje.

Glavne komponente poslovne politike poduzeća su svrha njegova postojanja i njegovi temeljni ciljevi.

Svrha postojanja može se odrediti kao prioritetna potreba koju je moguće dostići s argumentiranom definicijom i zato mogućim dostizanjem postavljenih ciljeva. Svrhu postojanja poduzeća definiraju već njegovi utemeljitelji pri osnivanju, a može se mijenjati s njegovim razvojem. Svrsi su podređeni temeljni ciljevi poduzeća, a njihovo su potanje objašnjenje strateški ciljevi.<sup>16</sup> Ciljevi, kao neka buduća željena stanja, moraju biti jasni, kvantitativni, ali i sadržajni, s preciznom vremenskom odrednicom. Na temelju saznanja o poduzeću i prostoru njegova poslovanja, ciljevi moraju biti postavljeni visoko, ali još uvijek dostatno realno da bi se mogli u predviđenom roku dostići. Usporedno s njima definira se i vizija poduzeća koja zapravo samo sažeto daje odgovor na to što ono želi svojim aktivnostima postići. Vizija sadržava dvije komponente; prva, o željenom položaju poduzeća, proizvoda ili usluge na ciljnom tržištu, a druga, o tome kakvo bi moralo poduzeće biti da bi uspjelo osvojiti taj željeni položaj na tržištu. Vizija je rezultat traženja i proučavanja prilika u prostoru u kojemu poduzeće djeluje. Ako ono želi biti uspješno, njegova vizija mora proizlaziti iz očekivanja potencijalnih kupaca, njegovih zaposlenika i javnosti. Da ne bi ostala samo lijep san, potrebno ju je poduprijeti nacrtom njezina ostvarivanja.<sup>17</sup> Zato su u politici poduzeća utvrđene i strategije, akcije, postupci, načini ili putovi kako će se dostići utvrđeni ciljevi i sama vizija. S vizijom često se isprepleće i izjava o misiji poduzeća, definiranoj kao razlog zašto ono uopće postoji, dakle je opisana korist koju poduzeće donosi okruženju u kojemu posluje, i to s gledišta komitenta i s gledišta društva kao cjeline. Misija je dugoročno određenje i pogrešno ju je izjednačavati s kratkoročnim ciljevima.

Poslovna politika poduzeća je dinamičan i kompleksan sustav koji povezuje elemente kao što su aktivnosti, mjerila i načela kako bi se postigli konkretni ciljevi. Ti se elementi stalno mijenjaju i razvijaju pod utjecajem razvoja

<sup>15</sup> Ratko Zelenika, op. cit., str. 420.

<sup>16</sup> Henrik Oblak, Matjaž Mulej, Organizacija poslovanja prometnih podjetij, Univerza v Mariboru, Društvo za poslovno logistiko, Maribor, 1998., str. 122

<sup>17</sup> Darja Habjanič, Tanja Ušaj, Osnove trženja, I&S Aladin d.o.o., Ljubljana, 2000, str. 21.

poduzeća, ali i razvoja ili promjena u okruženju. Zato se kao karakteristike poslovne politike mogu navesti:<sup>18</sup>

- stalna aktivnost menadžera i zaposlenika preko koje se odražava smisao upravljanja,
- izbor i postavljanje ciljeva za određeno vrijeme (i zadataka za njihovo ispunjenje),
- aktivnost kojom se dostiže optimalna usklađenost interesa poduzeća i njegovih zaposlenika,
- izbor i definiranje načina i sredstva te određivanje smjernica, mjerila i odluka koje se odnose na postignuće postavljenih ciljeva.

### Specifičnosti poslovne politike pomorskog broдача / *The Particularities of Business Policy in Maritime Shipping Companies*

Linijski brođari i brođari koji eksploatiraju brođove u slobodnoj plovidbi imaju zajedničko samo to da obavljaju prijevoz morem. Kad se njihovo poslovanje malo podrobnije sagleda, shvati se da se međusobno gotovo u cijelosti razlikuje. Njihovi konačni ciljevi su slični, ali načini njihova ostvarivanja potpuno su različiti, što zahtijeva potpuno različit pristup i organizaciju poduzeća. Ali i unutar istoga pomorskog tržišta, znači linijskog brođarstva, a pogotovo brođarstva u slobodnoj plovidbi, razlike u veličini poduzeća, a time i u njegovoj organizaciji, mogu biti enormne. To znači da nekad sam brođovlasnik može donositi sve odluke povezane s poduzećem, a u velikim poduzećima to rade menadžeri za pojedine sektore. No, u svakom slučaju, manji ili veći, linijski ili brođari slobodne plovidbe, svi se susreću s pitanjima povezanim sa samom proizvodnjom usluge pomorskog prijevoza, kadrovskim i tehničkim potrebama, potrebama promocije, razvoja, financija i danas sve izraženijim zadovoljavanjem ekoloških standarda.

Znači, nemoguće je govoriti o jedinstvenoj poslovnoj politici koja bi se mogla primijeniti na sve tipove brođarskih poduzeća, ali može se postaviti model s ključnim aspektima poslovne politike brođara u kojemu je moguće mijenjati ponder važnosti svakoga pojedinog elementa sukladno orijentaciji poduzeća.

U elaboriranju posebnih fenomena poslovne politike pomorskih brođara posebna se pozornost posvećuje ovim potpolitikama: **1) proizvodna politika pomorskih brođara, 2) kadrovska politika pomorskih brođara, 3) tržišna politika pomorskih brođara, 4) financijska politika pomorskih brođara, 5) ekološka politika pomorskih brođara i 6) razvojna politika pomorskih brođara.**

<sup>18</sup> Bojan Priš, Poslovna politika Slovenskih železnica, Grafika Gracer, Celje, 2005, str. 29.

## Proizvodna politika pomorskih brodara / *Generative Policy of Maritime Shipping Companies*

Proizvodna politika utvrđuje ciljeve proizvodnje, sredstva i organizaciju za njihovo ostvarivanje te kontrolu kao zaključni element. Proizvodna je politika specijalizirana za izbor proizvodne orijentacije brodara, istraživanje proizvodnih i prodajnih mogućnosti, korištenje raspoloživim potencijalima i resursima, aktivnostima vezanima za kvalitetu usluge te za praktičnu upotrebu tehničkih inovacija.

U kreiranju, dizajniranju, operacionalizaciji, servisiranju, upravljanju i kontroliranju procesa proizvodnje prometnih proizvoda, menadžeri brodarskih poduzeća moraju imati na umu da su mnogobrojni elementi proizvodnje u prometnoj industriji, i to:<sup>19</sup> prometna infrastruktura, prometna suprastruktura, prometni intelektualni kapital, ljudski potencijali, predmeti prometovanja, transportne i prometne tehnologije, informacijske tehnologije, financijski potencijali, prometna organizacija, prometna politika, prometna tradicija, prometna etika, prometna ekologija, poslovna politika proizvođača prometnih proizvoda, logističke djelatnosti u prometnoj industriji, transportni lanci i transportne mreže, logistički lanci i logističke mreže, obrazovni sustavi, znanstveni sustavi, robni tokovi, putnički tokovi, energetski resursi, organizacijska struktura i kultura, prometno pravo, bruto-domaći proizvod, troškovi proizvodnje prometnih proizvoda, kvaliteta prometnih proizvoda, ostali elementi proizvodnje proizvoda u prometnoj industriji i prometni nadzor.

Brodareva temeljna djelatnost je prijevoz tereta morem, za što su potrebni brodovi, ljudski potencijali (npr. menadžeri, pomorci, zaposlenici...), luke a i sam teret, koji se dijeli u tri glavne skupine: generalni tereti, rasuti tereti i tekući tereti. Njima su se s vremenom prilagođavali brodovi, a brodovima su se prilagođavali lučki terminali. Način rukovanja teretom u luci ima veliko značenje za njezin učinak, ali i za učinak broda i brodara (pogotovo ako su brodovi bez vlastite manipulacijske opreme, ali i ako brodovi imaju vlastitu manipulacijsku opremu, razvijene i dobro organizirane luke sa svojom lučkom opremom morale bi davati puno bolje rezultate nego uporaba brodske opreme).

Neprijeporna je činjenica da su se brodovi prilagođavali teretu i da izbor broda ovisi o raznovrsnoj orijentaciji brodara na pomorskom tržištu.

- **Linjski brodari** prevoze uglavnom generalne terete, to jest raznovrsne pakirane ili polupakirane terete koji se razlikuju po težini, prirodi, obujmu, svojstvu i obliku. Neki se generalni tereti mogu kontejnerizirati, neki paletizirati, i to je uvelike pripomoglo povećanju brzine manipulacije

<sup>19</sup> Cf. Ratko Zelenika, *Ekonomika prometne industrije*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2008. (u pripremi za tisak)

teretom i spriječilo je štete. Kontejneriziran teret prevoze kontejnerski brodovi, a druge generalne terete prevoze klasični linijski brodovi redovito s više paluba, ro-ro brodovi ili višenamjenski brodovi.

Brodar koji se odluči za prijevoz generalnog tereta, održavat će neku liniju po unaprijed utvrđenom i objavljenom redu plovidbe, a to znači da će imati: više ukrcajnih i iskrcajnih luka, puno pošiljatelja i primatelja tereta te špeditera, velik broj svojih agenata koji će ga zastupati u sklapanju prijevoznih ugovora, u izdavanju teretnice, u naplati vozarina... i u pravilu nikad prazan brod. Broj brodova kojima će liniju održavati i njihove karakteristike (tip, veličina, brzina, teretna oprema...) ovisi o dužini cijelog (kružnog) putovanja, ali i o očekivanoj količini i strukturi tereta te luka kojih se tijekom putovanja brod dotiče.

Heterogenost tereta u linijskoj plovidbi zahtijeva od zapovjedništva broda (ili stručne slagalačke organizacije koja radi za brodara ili uz velike kontejnerske brodare, luke ukrcaja) da slože idealan plan slaganja tereta u kojemu su ucrtani položaji tereta i upisani određeni podatci (npr. broj teretnice, težina, luka iskrcaja...). Plan slaganja radi se prije samog ukrcaja tereta kako bi se optimalno odredio raspored tereta i organiziralo njegovo krcanje, a zaključeni plan slaganja služi za optimalnu organizaciju iskrcaja tereta. Važnost plana slaganja tereta nije bitna samo za optimalnu ekonomsku eksploataciju broda već je on ključan čimbenik za sigurnost plovidbe.

Valja napomenuti kako je linijsko brodarstvo već od 1870. godine organizirano u konferencije, u strateške saveze, koji dogovaraju cijene prijevoza, ali od 2008. godine brodarske linije postat će otvorene za konkurenciju. Očekuje se da će se time smanjiti troškovi linijskoga, posebice kontejnerskog, prijevoza morem i da će europski izvoz postati konkurentniji. Europska će komisija tako moći primjenjivati propise o zaštiti tržišnog natjecanja na brodarske rute s redom plovidbe, ali i na one bez reda plovidbe prema Europi i iz Europe te unutar iste države.<sup>20</sup> To će utjecati na poslovnu politiku linijskih brodara, na koju utječe i već dugo vidljiv trend kontejnerizacije tereta radi čega se povećava flota i nosivost kontejnerskih brodova (vidi grafikon 1.), pa tako danas svijetom putuje oko 13 milijuna kontejnera ukupnoga kapaciteta od oko 20 milijuna TEU.

- **Brodari u slobodnoj plovidbi** prevoze različite suhe rasute, to jest terete u nepakiranom stanju, koji mogu biti sipki (nepakirane žitarice, ugljen, rudača, fosfati...), tekući (alkohol, ulja, otopine...), kalupni (odljevcu, opeke, poluge...) ili krupno granulirani (koks, kamen, vapno...).

<sup>20</sup> Sindikat pomoraca Hrvatske, *Brodarske linije za prijevoz tereta od 2008. otvorene za konkurenciju*, 27. 9. 2006., <http://www.sph.hr> (srpanj 2007.)

Slobodnu plovidbu suhih rasutih tereta održavaju redovito jednopalubni, relativno spori brodovi različitih veličina - od malih „handysize“ brodova nosivosti od 35.000 tona pa do „capesize“ brodova nosivosti i više od 80.000 tona. Ti brodovi mogu, ali i ne moraju, biti specijalizirani za prijevoz određene vrste terete što ih čini elastičnima i relativno lako zapošljivima, a s veličinom broda dolazi i do izražaja ekonomija obujma.

Za razliku od linijskoga brodarstva, u kojemu teret traži brod i u kojemu je konkurencija zasad ograničena, u brodarstvu slobodne plovidbe koja se bavi prijevozom rasutih tereta, brod traži teret preko brokera, i ti brodovi često plove po cijelom svijetu. Tržište je tu potpuno otvoreno, cijena se prijevoza dogovara za svako putovanje odvojeno, a na nju uglavnom ne utječu brodari, nego stanje ponude i potražnje na tržištu. Brodovi u slobodnoj plovidbi tako se na temelju ugovora o putovanju (ili ugovora o uzastopnim putovanjima) ili na temelju ugovora o zakupu broda na neko određeno vrijeme, najčešće u cijelosti napune u jednoj luci, i to uglavnom jednom vrstom tereta, koja se onda iskrca opet uglavnom u jednoj luci. Kako bi se ukrcala što veća količina što vrjednijeg tereta, to jest kako bi se brod uopće zaposlio, ti brodovi dio svoje plovidbe obave u balastu.

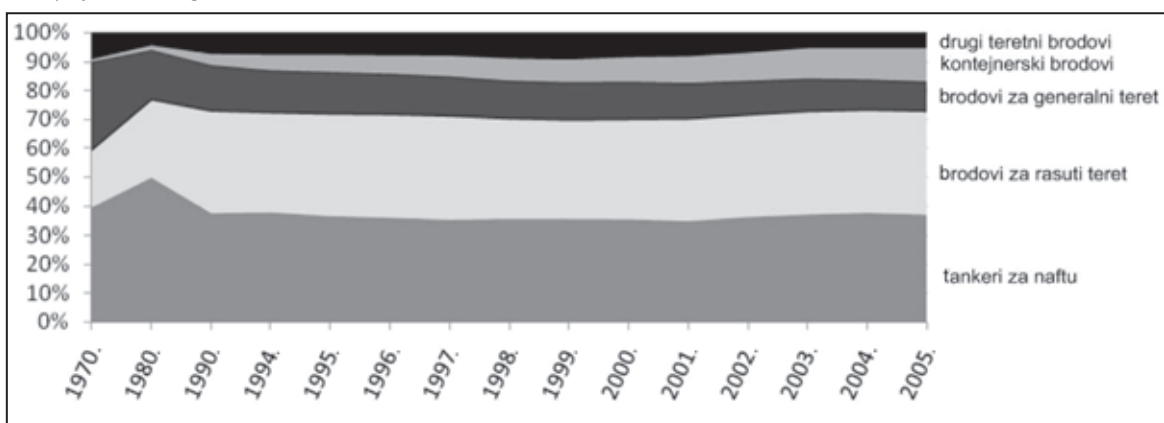
• **Tankerski brodari** prevoze raznovrsne tekuće i ukapljene terete, pa njihovo poslovanje djelomice sličijem linijskom brodarstvu, a djelomice brodarstvu u slobodnoj plovidbi; od linijskoga brodarstva ima uglavnom standardne rute i objavljene tarife, a od slobodne plovidbe plovidbu u balastu na povratnim putovanjima i slične pomorskoprijevozne ugovore.

Na grafikonu 1. vidi se dinamika promjene strukture trgovačke flote kao nužni odgovor na promijenjenu strukturu robnih tokova. Na grafikonu 2. detaljni je prikaz stanja trgovačke flote u 2006. godini.

Ako se analizira Splošna plovidba d.o.o., vidi se da je to kombinirani brodar koji s 5 brodova obavlja linijsku plovidbu na liniji poznatoj pod imenom MEFEL (Middle East – Far East), dok 15 preostalih brodova za suhi rasuti teret, uglavnom „handymax“ veličine, eksploatiraju u slobodnoj plovidbi. Na liniji prevoze u kontejnerima jako malo tereta, zato i nemaju specijalizirane kontejnerske brodove, a brodovima u slobodnoj plovidbi najviše prevoze žito, ugljen, staro željezo, gnojivo, fosfate, koks, cement i šećer.<sup>21</sup>

#### Kadrovska politika pomorskih brodara / *Personnel Policy of Maritime Shipping Companies*

Pojam kadrovski resursi, to jest ljudski potencijali, ujedinjuje sve zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, vještine, motiviranost, vrijednote... ali i njihovu pripravnost na zajedništvo, organizaciju, na suradnju...<sup>22</sup> Kadrovski resursi važna su karika svakoga poduzeća. Ne samo to - kvalitetan kadar glavna je konkurentna prednost poduzeća, ali da bi to uistinu i bilo, potrebna je skrb o njemu; svako imalo ozbiljno poduzeće moralo bi imati kadrovske planove i planove razvoja kadra koji proizlaze iz proizvodnih planova poduzeća, a temelje se na podacima o prošlom, trenutnom i predviđenom stanju unutar poduzeća i stanju poduzeća na tržištu.



Grafikon 1. Razvoj strukture trgovačke flote glede nosivosti

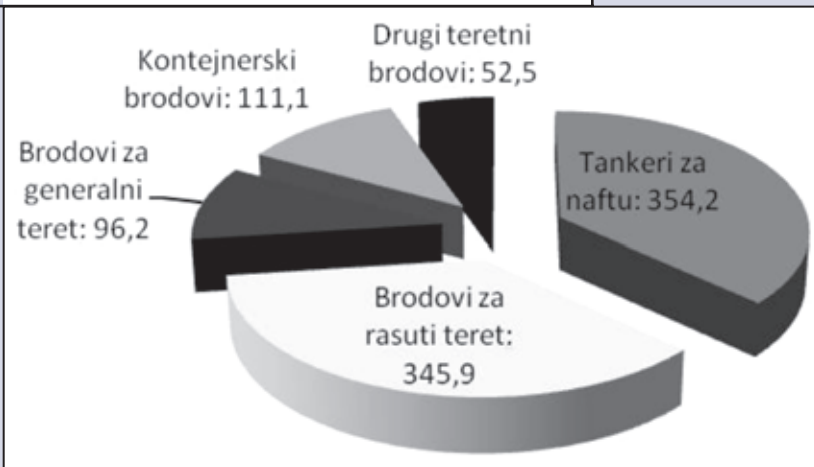
Chart 1. Development of merchant fleet regarding the deadweight capacity

Izvor: Review of Maritime Transport (RMT) od 1997. do 2006., UNCTAD, <http://www.unctad.org>, srpanj 2007.

Napomena: RMT 2006 za: 1970, 1980, 1990, 2004, 2005; RMT 2003 za: 2001, 2002 i 2003; RMT 2001 za: 2000; RMT 2000 za: 1997, 1998 i 1999; RMT 1997 za: 1994, 1995 i 1996;

<sup>21</sup> 50 let Splošne plovidbe 1954 – 2004, Portorož, Splošna plovidba d.o.o., 2004 str. 47.

<sup>22</sup> Stane Možina et al., Management kadrovskih virov, Fakulteta za društvene vede, Ljubljana, 1998, str. 3.



Grafikon 2. Struktura trgovačke flote po podatku o nosivosti (u milijunima tona) 2006. godine

Chart 2. The structure of merchant fleet regarding the deadweight capacity in 2006 (in mio tons)

Izvor: Review of Maritime Transport (RMT) 2006., UNCTAD, <http://www.unctad.org>, srpanj 2007.

Planiranje kadrova može se izraziti s nekoliko elemenata:<sup>23</sup>

- predviđanje potrebnog broja kadrova u nekome određenom vremenskom razdoblju,
- kritično analiziranje trenutne strukture kadrova,
- stalno praćenje i usavršavanje kadrova,

pri čemu je važno da planiranje kadrova bude sastavni dio cjelokupnog planiranja u organizaciji i da je planiranje kadrova temelj za izradbu plana razvoja kadrova.

U kreiranju, dizajniranju, operacionalizaciji, servisiranju, upravljanju i kontroliranju procesa proizvodnje prometnih proizvoda menadžeri u brodarskim poduzećima moraju posebnu pozornost, uz mnogobrojne elemente proizvodnje prometnih proizvoda<sup>24</sup>, obratiti ljudskom potencijalu, i to njegovu:<sup>25</sup> predviđanju potreba, planiranju i pribavljanju, selekcioniranju i motiviranju, nagrađivanju, obrazovanju, usavršavanju i razvoju...

Brodarsko poduzeće specifično je po tome što je većina (ovisi o veličini poduzeća) zaposlenika distancirana. To otežava proces homogenizacije kolektiva i povećava potrebu za transparentnošću informiranja i za standardizacijom kriterija ocjenjivanja.

Važno je da nema trzavica između kopnenih zaposlenika i pomoraca, to jest da se svi osjećaju jednako važnima za poslovanje poduzeća. Što se tiče zapošljavanja pomoraca, brodari imaju dosta slobodne ruke, samo ponekad ograničava ih zastava broda. Plaća pomoraca često je čimbenik njihova odabira, no prije svega važno je (ili bi trebalo biti važno) polaziti od njihova znanja i iskustva, jer svima bi trebalo biti jasno da jedino dobro osposobljeni, uvježbani i motivirani pomorci mogu brod sigurno i učinkovito voditi i isto tako obaviti sve komercijalne operacije vezane za

ukrcaj, prekrcaj, iskrcaj, raspored i skrb o teretu. Brodari često među pomorcima traže i dio svojega budućeg kopnenog tima jer za neke su poslove potrebna znanja iz prakse, dakle s broda.

Problemi s kojima se susreću brodari su sljedeći:<sup>26</sup>

- svjetska trgovačka flota je velika i još se povećava,
- u nekim državama pomorska karijera postaje sve manje atraktivna; posao pomorca znači razdvojenost od obitelji, a uz to je i opasan,
- u tradicionalnim pomorskim državama časnički kadar stari, a za mlade je posao pomorca sve manje privlačan, čak i sa stajališta plaće,
- pomorci (pogotovo iz netradicionalnih pomorskih država) više ne ostaju na brodovima do kasne starosti, što nagovještava problem ranoga odlaska u mirovinu.

Iz navedenoga rezultira podatak da na brodovima koji plove pod zastavom EU nedostaje oko 30.000 nautičkih i strojarskih časnika. To je manjak od oko 30%.<sup>27</sup> Indikativan je podatak da je oko 466.000 aktivnih brodskih časnika na svjetskoj razini, što je samo oko 2% manje od svjetskih potreba. Isti izvor navodi brojku od 721.000 drugih (nižih) članova brodske posade, ali za razliku od časnika, koji grade karijeru, niže rangirana posada često vidi ukrcaj na brod kao kratkoročno rješenje svoga statusa.<sup>28</sup>

Pomorci su glavni kadar svakom brodaru, no nisu jedini bitni kadar. Uz administrativno-kadrovске službe, na kopnu su važni razni menadžeri - od tehničkoga do financijskog preko menadžera za pojedine segmente plovidbe. Svi ti ljudi bitni su jednako koliko i pomorci u ostvarivanju utvrđenih ciljeva i implementiranju poslovne politike brodarka.

<sup>23</sup> Ibidem, str. 32.

<sup>24</sup> O tome više vidi supra dio 3.2.1. Proizvodna politika pomorskih brodara

<sup>25</sup> Cf. Drago Pupavac, Ratko Zelenika, Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004, str. 50 - 96.

<sup>26</sup> Ship Management, Drewry Shipping Consultantss LTD., 2006, str. 97

<sup>27</sup> Maritime transport policy: Improving the competitiveness, safety and security of European Shipping, EC, 2006, str. 2, <http://ec.europa.eu/srpanj2007>.

<sup>28</sup> Ship Management, op. cit., str. 99.



Slovenski brodar Splošna plovba danas zapošljava oko 70 pomorskih stručnjaka na kopnu i oko 450 pomoraca. Koliko je to moguće, drži se provjerenoga i „doma“ školovanog (suradnja sa Srednjom pomorskom školom i s Fakultetom za pomorstvo i promet iz Portoroža) i dokazanog kadra za važnije pozicije na brodu (to nisu samo slovenski pomorci nego svi koji su već godinama svoju karijeru gradili na kompaniji), ali iz ekonomskih razloga na brodovima koji plove uglavnom po Aziji zapošljava posadu, pa čak i niže časnike, s Filipina i iz Kine. No, kako su im neki viši časnici te zapovjednici i upravitelji napustili poduzeće, zbog odlaska u mirovinu ili što zbog zamjene kompanije, ta mjesta znaju popunjavati zaposlenicima na ugovor iz država bivše Jugoslavije, ali i iz Poljske, Ukrajine i drugih država. Zapošljavanje mladoga školovanog kadra i ubuduće će biti problem jer unatoč stipendiranju i omogućavanju prakse učenicima i studentima na svojim brodovima, pojavljuje se kroničan manjak kadra, pogotovo brodstrojara.

### Tržišna politika pomorskih brodara / *Marketing Policy of Maritime Shipping Companies*

Prijevoz i sve druge usluge su nematerijalne i neopipljive, postoje samo dok se izvode, nemoguće ih je skladištiti, korisne su samo ako su pravodobne, a njihovu kvalitetu moguće je procijeniti tek kad su već obavljene. Prijevoz tereta proizlazi iz potreba industrije i gospodarstva i brzo varira u prostoru i vremenu, dok je ponuda relativno troma. To znači da brodar mora znati brzo reagirati na sve promjene na makro i globalnom tržištu kako bi zaposlio svoje brodove što uspješnije.

Može se reći da je osnovna namjena trženja upoznati i razumjeti kupca. Ako poduzeće poznaje svoje kupce, onda zna kakav proizvod ili usluga im treba pa onda taj proizvod ili uslugu nije teško prodati.<sup>29</sup> Trženje obuhvaća mnoge aktivnosti kako bi poduzeće svog kupca upoznalo i uspjelo zadovoljiti. Važan element trženja je prepoznavanje tržišta. Kad poduzeće nastupa na nekom tržištu, mora ga dobro poznavati. Posebno je to važno za broderska poduzeća jer je potražnja pomorskih prijevoza indirektna i ovisi o političkom, ekonomskom, društvenom i tehnološkom stanju u regijama. Analiza koja daje odgovore o tim pokazateljima zove se PEST<sup>30</sup>-analiza. Kako bi se brodar što bolje pozicionirao na makro i globalnom tržištu, mora napraviti i SWOT<sup>31</sup>-analizu. S njom utvrđuje

<sup>29</sup> Darja Habjanič, Tanja Ušaj, op. cit., str. 12.

<sup>30</sup> P(olitical), E(conomical), S(ocial), T(echnological) analysis - analiza poslovnog okruženja poduzeća koja obuhvaća analizu poslovno-pravnog, ekonomskog, socio-kulturnog i tehnološkog sektora

<sup>31</sup> S(trengths), W(weaknesses), O(pportunities), T(hreats) analysis - analiza kojom se ocjenjuju strategije poduzeća, a obuhvaća 4 glavna čimbenika, tj. snage, slabosti, šanse i prijetnje.

svoje prednosti i slabosti u usporedbi s konkurencijom, ali i šanse i prijetnje koje mu nudi tržište i koje proizlaze iz prije navedene analize. Na temelju tih spoznaja brodar može u slobodnoj plovidbi postaviti cijenu za uslugu prijevoza, a u linijskoj plovidbi zasad to još ne može. Valja napomenuti da postoje dvije vrste linijske plovidbe: otvorena i zatvorena. Razlika je u tomu da u zatvorenome linijskom poslovanju brodovi voze samo teret određenih krcatelja, dok je u otvorenoj brod na raspolaganju bilo kojem krcatelju. Za otvorenu je linijsku plovidbu zato jako bitno da se brodar dobro promovira kako bi uspio što bolje iskoristiti svoje kapacitete. U većini država u kojima je pomorski promet dobro razvijen, obavijest o dolascima linijskih brodova, njihov raspored i njihove karakteristike najčešće su objavljene u javnim novinama i na Internetu, a postoje i specijalizirane revije za krcatelje koje izdaju udruge linijskih prijevoznika. Pomorske prijevoze obavlja na tisuće brodara i njihova uspješnost ovisi i o kvaliteti trženja prijevoznih i popratnih usluga, to jest o usklađenosti njihova marketinškog miksa.

U trženju uslužnih djelatnosti kao što je prijevoz jako važnu ulogu zauzimaju standardi jer su usluge po svojoj definiciji takve da ih je nemoguće unaprijed izravno ocijeniti. Standardi omogućavaju da se odmicanja u kvaliteti ocijene i primjereno sankcioniraju, a posjedovanje certifikata o standardu jamči određenu razinu usluge.

Slovenski brodar Splošna plovba je 1997. godine dobio dokument „Document of Compliance“, koji potvrđuje da brodar ispunjava zahtjeve po ISM-kodeksu,<sup>32</sup> to jest međunarodnom kodeksu o sigurnom upravljanju brodova i sprječavanju onečišćenja okoliša, za sigurno upravljanje brodovima za prijevoz rasutih tereta i ostalim teretnim brodovima. Iste godine dobili su i certifikat za ISO 9002<sup>33</sup> (danas ISO 9001:2000) standard. To je standard međunarodne kvalitete poslovanja za upravljanje brodovima za prijevoz rasutih tereta i za druge teretne brodove. Godine 1998. uspješno su prošli prvu eksternu provjeru za upravljanje putničkim brodovima. Sve je dokumente Splošnoj plovidbi izdao priznati francuski klasifikacijski zavod Bureau Veritas, koji je punopravni član Međunarodnog udruženja klasifikacijskih zavoda (IACS),<sup>34</sup> a što dokumentima daje pravu težinu.<sup>35</sup>

<sup>32</sup> ISM – International Safety Management Code; Međunarodni kodeks sigurnosti

<sup>33</sup> ISO – International Standard; Međunarodni standard (ISO 9002 odnosno ISO 9001:2000 odnose se na management kvalitete)

<sup>34</sup> IACS – International Association of Classification Societies Ltd.; Međunarodno udruženje klasifikacijskih zavoda

<sup>35</sup> 50 let Splošne plovidbe: 1954 – 2004, op. cit., str. 23.

### Financijska politika pomorskih brodara / *Financial Policy of Maritime Shipping Companies*

Financijska je politika brodarskog poduzeća zapravo novčani iskaz poslovne politike koja ima kao cilj koliko je moguće trajno ostvarivati primjereni financijski rezultat da se omogući likvidno poslovanje uz stalan održivi razvoj i rast poduzeća. Da bi se to uspjelo, moraju sve odluke biti dobro promišljene i utemeljene na objektivno analiziranim ulaznim podacima. Zato možemo reći da je brodareva financijska politika kao aktivnost skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih aktivnosti usmjerenih na izbor optimalnih rješenja financijskih strategija, taktika, planova, instrumenata i sredstava kojima se na racionalan način ostvaruje poslovna misija pomorskog brodarstva u nekom razdoblju.<sup>36</sup> U sklopu financijske politike brodar se bavi ponajviše politikom pribavljanja financijskog kapitala i tarifnom politikom, to jest politikom ekonomske eksploatacije broda, osiguranjem brodova, ali i kupnje i prodaje brodova. Menadžeri koji se u brodarskom poduzeću bave financijskom politikom dužni su izračunavati i primjerno interpretirati razne pokazatelje uspješnosti i stabilnosti poslovanja poduzeća, kao što su npr. pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, ekonomičnosti ili profitabilnosti.<sup>37</sup>

Brodarsko se poduzeće dnevno susreće s velikim troškovima, koji se razlikuju od slučaja do slučaja, ali moguće ih je rasporediti u pet kategorija.<sup>38</sup>

- **Operativnim troškovima** obuhvaćeni su svi troškovi vezani za posadu broda (plaća posade, koja ovisi o broju članova na brodu, ali i o njihovoj nacionalnosti, troškovi njihove prehrane i putovanja na brod i s broda te drugi troškovi), troškovi osiguranja, troškovi zaliha, troškovi tekućega održavanja broda i administracije. Svi se ti troškovi računaju na godišnjoj osnovi i dijele se brojem dana u eksploataciji kako bi se u konačnici uračunali u vozarinu.

- **Troškovi investicijskoga održavanja** nastanu s odlaskom broda u remonto brodogradilište, a obvezni su kako bi brod uspio zadržati klasu.

- **Troškovi putovanja** očituju se najviše u potrošnji goriva (jako važna kategorija troškova ako se uzme u obzir da cijena gorivu konstantno raste; primjerice: u Rotterdamu su samo u 2007. cijene goriva narasle od 30 do više od 50% ovisno o vrsti goriva<sup>39</sup>), te lučke i kanalske naknade.

<sup>36</sup> Cf. Ratko Zelenika, Temelji logističke špedicije, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2005, str. 425.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 426.

<sup>38</sup> Martin, Stopford: op. cit., str. 160.

<sup>39</sup> BunkerWorld, <http://www.bunkerworld.com> (srpanj 2007.)

- **Troškovi uloženoga kapitala i povrata kapitala** povezani su s kreditima ili lizingom i troškovima amortizacije uz postignuće željenoga stupnja dobiti.

- **Troškovi tereta** odnose se na ukrcaj, prekrcaj, iskrcaj i slaganje tereta posebice važnih u linijskoj plovidbi.

Pomorsko je tržište jako dinamično i rizici su veliki, a posljedice mogu biti pogubne. U tom teško predvidivom okolišu nekad rizik prihvaćaju čak i sami pošiljatelji. To je najčešće u industrijama u kojima pošiljatelji znaju otprilike koliko će tereta morati transportirati, a važnost je transporta velika (npr. prijevoz željezne rude, boksita, raznih metala, ugljena...). Tad pošiljatelji organiziraju svoju flotu ili se dogovore za dugoročni najam brodova s neovisnim brodarima (čak i prije izgradnje brodova). Brodari su tako sigurni da će imati teret, a truditi se moraju da im troškovi budu manji od dogovorene rente. No nisu svi brodari tako sretni, a i nisu količine tako predvidive u svim granama industrije (npr. u poljoprivredi), zato su često brodari ti koji snose rizik zapošljavanja svojih brodova, a pošiljatelji snose rizik variranja vozarina.<sup>40</sup>

Pomorski su prijevozi obilježeni ciklusima, dakle mehanizmima koji usklađuju ponudu i potražnju na pomorskom tržištu. Utvrđivanje pravila o njihovoj dužini znatno bi pomoglo brodarima, no pravila baš i nema. Autor Martin Stopford navodi četiri faze u jednom ciklusu, ali i napominje kako je svaki ciklus jedinstven.<sup>41</sup>

- **Prva faza ili lokalni minimum (jaz)** označena je viškom brodskih kapaciteta i padom vozarina na visinu operativnih troškova najneefikasnijih brodova u floti, koji se najprije vezuju na mrtvi vez, a zatim se po potrebi i jeftino prodaju da bi se brodar riješio troškova i poboljšao svoje novčano stanje. Cijene brodova padnu na visinu cijena na rezalištu jer je kupaca malo, i tad rezališta procvjetaju.

- **Druga faza ili faza oporavka** - potražnja i ponuda pomalo se izjednačavaju i vozarine postaju više od operativnih troškova broda. Brodovi se miču s mrtvog veza, ali tržište je još prilično nestabilno.

- **Treća faza ili faza vrhunca** - višak je kapaciteta apsorbiran i potražnja i ponuda se pomalo uravnotežuju. Vozarine su visoke, dva do tri puta više od operativnih troškova broda, flota posluje maksimalnom brzinom, brodari postaju likvidni, krediti nisu potrebni, cijene rabljenih brodova prestižu cijene novogradnji, a brodogradilišta zaprimaju velik broj narudžba. Ta faza može trajati nekoliko tjedana ili nekoliko godina, ovisno o uravnoteženosti ponude i potražnje.

<sup>40</sup> Martin, Stopford, op. cit., str. 39.

<sup>41</sup> Ibidem, str. 43.

• **Četvrta faza ili faza kolapsa** - ponuda je postala veća od potražnje (zbog smanjenja gospodarskih aktivnosti ili predaje naručenih brodova), vozarine padaju, brodovi smanjuju brzinu i neatraktivni brodovi moraju čekati na zaposlenje.

Brodar koji si može priuštiti prihvatiti rizik i naruči brod kad je pomorsko tržište u potpunoj recesiji, kupit će brod jeftino, a poslije ga može eksploatirati sam, dati u dugoročni vremenski najam ili prodati za visoku cijenu kad tržište dosegne maksimum. Brodarev su prihod već nekoliko puta spomenute vozarine ili najamnine. Kako brodovi plove po različitim morima i zonama plovidbe, u različitim godišnjim dobima i na različite udaljenosti, tako se korisna nosivost brodu mijenja. Sposobnost zapovjedništva broda ili menadžmenta može zato znatno utjecati na to koliko će se tereta ukrcati na brod i tako izravno utjecati na ekonomski rezultat putovanja. To vrijedi kako u linijskoj, tako i u slobodnoj plovidbi. Ovisno o situaciji na tržištu, brodar u slobodnoj plovidbi odlučuje se na to hoće li brod dati u najam na putovanje ili za neko određeno vrijeme. Kad brod daje u najam na duže vrijeme, dnevna je najamnina, naravno, niža jer najamnik preuzima rizik nestabilnoga pomorskog tržišta. Obrnuto, ako brodar daje brod u vremenski kraći najam, može dostići više dnevne najamnine, ali ga poslije tog vremena mora opet zapošljavati. Tad može tržište biti već puno neugodnije i novo zaposlenje puno neizvjesnije. Brodari mogu slobodno birati zastavu registracije svojih brodova; brodovi koji plove pod takozvanom zastavom pogodnosti, imaju razne fiskalne olakšice i tako manje troškove i veće prihode, ali istodobno padaju pod zahtjevniji režim kontrole i poslovanja u mnogim razvijenim državama.

Brodovi su skupi. Njihova cijena ovisi o tipu, veličini, opremi..., ali i o stanju na tržištu. Na grafikonu 3. vidi se kretanje cijena različitim tipovima brodova, a u tablici 1. komparacija cijena novogradnja i kolikotoliko usporedivih brodova iz druge ruke. Pad cijena novogradnjama indicira da je pomorsko tržište bilo u recesiji od kraja 90-ih godina prošlog stoljeća pa do 2002. ili 2003. godine, a počelo se popravljati nakon toga razdoblja. Tu konstataciju potvrđuje i komparacija cijene novogradnja i rabljenih brodova; kad je tržište dobro, novi su brodovi jeftiniji od rabljenih jer su oni odmah spremni na eksploataciju, a nove je brodove potrebno čekati, pa se u to vrijeme tržište lako promijeni. Da bi se razlike u cijenama iz tablice 1. mogle bolje razumjeti i na temelju njih izraditi preciznija slika stanja na tržištu, morali bi najprije brodovi biti potpuno istih karakteristika, a onda treba i poznavati brojne ulazne podatke - od razvoja brodske opreme, stroja, trupa preko inflacije do stanja u svjetskoj industriji i trgovini.

Morsko je brodarstvo kapitalno vrlo intenzivna djelatnost. Cijene brodovima mogu se promijeniti čak i do 60% u samo nekoliko mjeseci,<sup>42</sup> a to može naručitelju donijeti milijunske zarade ili gubitke. Način se financiranja brodova kroz prošlost mijenjao. Danas najviše novca koji se kanalizira u pomorske prijevoze proizlazi iz privatne ili društvene uštede, a investira se ili posuđuje uglavnom preko profesionalnih investicijskih kuća kao što su osiguravajuća društva, mirovinski fondovi, financijske kuće, komercijalne banke.<sup>43</sup>

### Ekološka politika pomorskih brodara / *Ecological Policy of Maritime Shipping Companies*

Pomorski je prijevoz za okoliš najmanje štetan oblik prijevoza što se tiče emisija štetnih plinova, a istodobno troši najmanje energije po jedinici prijevoza. No, nije sve tako svijetlo. Kvaliteta se goriva pogoršava i gorivo za brodove praktički nastaje iz ostataka u naftnoj industriji; što je učinkovitija prerada nafte, to lošiji materijali ostanu za proizvodnju goriva za brodove.<sup>44</sup> Ocijenjeno je da su emisije sumpora iz pomorskog prometa u rasponu između 4,5 i 6,5 milijuna tona godišnje, što je oko 4% sveukupnih emisija sumpora. Emisije dušičnih oksida su oko 5 milijuna tona godišnje, i to je oko 7% svih emisija dušičnih oksida.<sup>45</sup> Iako je pomorski promet uglavnom udaljen od stanovništva, te emisije stvaraju okolišne probleme, na primjer kiselu kišu, i smetaju stanovnicima u okolici luka. Zato je 29. 5. 2005. stupila na snagu nova regulativa IMO<sup>46</sup>-a koja se bavi dopuštenim količinama sumpora i dušičnih oksida te hlapljivih organskih tvari u gorivu za brodove. Cilj tog regulativi je reducirati emisije tih elemenata. Regulativa je ograničila sumpor u gorivu za brodove na 4,5%. Taj limit vrijedi u cijelom svijetu, a neke zone imaju limit postavljen još niže; na 1,5% (npr. Baltičko more). Ako se ne može dostići takva kvaliteta goriva (a to zahtijeva odvojeni tank, pumpe, separatore), onda moraju brodovi biti opremljeni čistačem ispuha ili nekako drukčije limitirati emisije SO<sub>x</sub>.<sup>47</sup>

<sup>42</sup> Ibidem, str. 194.

<sup>43</sup> Ibidem, str. 200, 202.

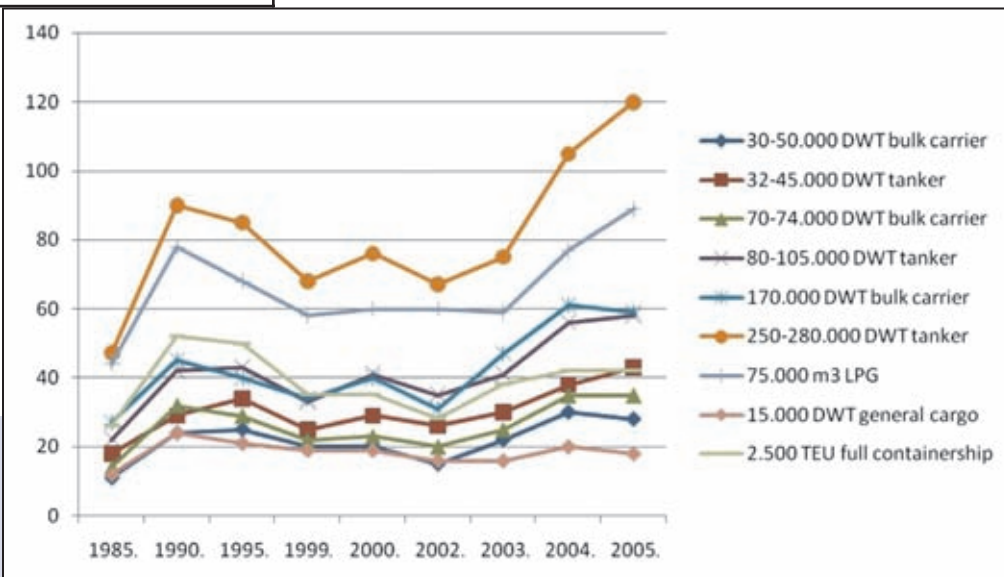
<sup>44</sup> Environmental concerns hit marine fuel market, <http://www.dnv.com> (srpanj 2007.)

<sup>45</sup> Ship Management, op. cit., str. 153

<sup>46</sup> IMO – International Maritime Organization; Međunarodna pomorska organizacija

<sup>47</sup> North Sea ship emissions control area adopted at environment meeting, Marine Environment Protection Committee (MEPC) – 53<sup>rd</sup> session, 18 - 22. 7. 2005., <http://www.imo.org> (srpanj 2007.)

Grafikon 3. Kretanje cijena novih brodova  
Chart 3. The movement of newbuildings' prices



Izvor: Review of Maritime Transport (RMT) od 1997. do 2006., UNCTAD, <http://www.unctad.org>, srpanj 2007.

Napomena: Od 1995. godine dalje, cijene se odnose na veće brodove unutar pojedine kategorije  
RMT 2006 za: 1985, 1990, 1995, 2000, 2003, 2004 i 2005; RMT 2005 za: 2002; RMT 2003 za: 2001; RMT 2002 za: 1999; RMT 1999 za: 1997 i 1998; RMT 1997 za: 1980, 1991, 1992, 1993, 1994 i 1996

Tablica 1. Usporedba cijena novih i 5 godina starih brodova (cijena novoga – cijena 5 godina starog broda)

Table 1. Comparison of newbuildings with 5 year old second hand ships (the price of a newbuilding – the price of comparative second hand ship)

	1990.	1991.	1992.	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.
32-45.000 DWT tanker (40.000 DWT tanker)	7,5	10	15,5	11	10	10	6	4	9	5	2	1	2	2	-2	0,5
80-105.000 DWT tanker (80-95.000 DWT tanker)	8	11	20	9	11	12	6	4	12	7	2	4	5	3	-1	-2,7
250-280.000 DWT tanker (250-280.000 DWT tanker)						30	18	12	24	18	5	12	14	0	-2	4
30-50.000 DWT bulk carrier (45.000 DWT bulk carrier)	9,8	3,8	6,5	2,5	-0,7	3	0,5	2	6	4	5	6	0	1	0	0
70-74.000 DWT bulk carrier (70.000 DWT bulk carrier)	12,4	7,6	11	8,5	5,5	6	7,5	7	8	5	7	6	3	-3	-6	1
170.000 DWT bulk carrier (150.000 DWT bulk carrier)	12,2	3,7	11	8	8	12	14,5	10	13	6	15	12	5	6	4	-9,4

Izvor: Review of Maritime Transport (RMT) od 1997. do 2006., UNCTAD, <http://www.unctad.org>, srpanj 2007.

Napomena: Nosivost novih brodova navedena je prva, a nosivost usporedivih rabljenih brodova navedena je druga i u zagradama.  
Od 1996. godine dalje cijene rabljenih brodova odnose se na veće brodove unutar pojedine kategorije.  
Podatci o cijenama za nove brodove su iz istih izdanja RMT; podaci za rabljene brodove su sljedeći: RMT 2006 za: 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 i 2005; RMT 2005 za: 1999; RMT 2004 za: 1998; RMT 2003 za: 1997; RMT 2001 za: 1995 i 1996; RMT 2000 za: 1993 i 1994; RMT 1997 za: 1990, 1991 i 1992

Još problematičniji su ispusti nafte i maziva u more. I to ne samo iz tankera za prijevoz nafte i naftnih derivate, premda najviše zanimanja javnosti i najveće reakcije pobude baš ti izljevi, pogotovo ako se dogode u blizini obale. Sjetimo se samo havarije tankera „Prestige“ u studenom 2002., koji je uz obalu španjolske Galicije ispustio oko 70.000 tona nafte, ili tankera „Erika“, koji je potonuo uz francusku obalu u prosincu 1999. i pri tome ispustio oko 25.000 tona teškoga goriva. Te havarije utjecale su na promjenu pravila u pomorskom prometu i upozorile su na potrebu bolje pripremljenosti za slične

havarije. Iako je IMO već 1992. potpisao zahtjev za izgradnju brodova s dvostrukom oplatom, tek su nakon havarije tankera „Erika“ cijeli postupak ubrzali.

Luke danas imaju mogućnost prihvaćanja ulja i drugih opasnih otpadaka, ali i otpadaka od hrane i tereta s broda, što je u skladu sa MARPOL<sup>48</sup> 73/78. konvencijom. Brodovi moraju prije dolaska u luku obavijestiti terminal na kojem će biti vezani o količini i tipu otpadaka što će ih stvarno iskrcati prije odlaska iz luke. Brodovi ne moraju <sup>48</sup> MARPOL - International Convention for the Prevention of Pollution From Ships; Međunarodna konvencija o sprječavanju onečišćenja mora s brodova



obvezno u svakoj luci iskrcavati otpatke (ako, na primjer, imaju dovoljno skladišnih kapaciteta za to do druge luke), ali moraju u svakom slučaju platiti naknadu.<sup>49</sup> Na brodovima se mora voditi „Garbage log book“, u koji se unose podatci o nakupljenim količinama otpadaka po kategorijama i način njihova uništavanja; neki se mogu baciti u more (na određenoj udaljenosti od kopna), neki se spale, neki se smiju samo predati u luci. U tom dnevniku bilježi se i količina i kategorija otpada predanoga u luci, što se potvrđuje potvrdama, a cijeli je dnevnik jedan od predmeta pregleda lučke kontrole.

Ali ni tu nije kraj mogućim onečišćenjima iz brodova. Vrlo je aktualan problem balastnih voda i njihova ispuštanja. Brodovi premjeste godišnje između 3 i 5 milijarda tona balastne vode (i to samo u međunarodnom daljinskom pomorskom prometu; još otprilike toliko balastne vode premjesti se u domaćem ili regionalnom pomorskom prometu), koja je, naravno, važna za sigurnu plovidbu, ali je isto tako jako velik prijenosnik stranih organizama.<sup>50</sup> Analiziraju se mnogi načini kako smanjiti mogućnost prijenosa štetnih organizama:

- mehanički načini; na primjer filtracija ili ciklonska separacija,
- fizički načini; na primjer UV svjetlost ili ultrazvuk,
- kemijski načini; na primjer dezinfekcijska sredstva, organski biocidi, elektrolitičke metode, manipulacija ambijentalnih uvjeta.

Ipak, zasad nijedan od njih nije izabran kao najbolji pa zato primjenjivanje nijednog od njih nije još postalo obvezno.<sup>51</sup> Okolišu su sličan problem i organizmi koji se zalijepe na brodski trup. Za razliku od onečišćenja izljevom nafte, kojih je posljedice moguće u nekom dužem vremenu sanirati, štete koje naprave ti strani organizmi u novom okolišu najčešće su nepopravljive.

Regulative koje se tiču očuvanja okoliša i smanjenja štete za okoliš koja proizlazi iz pomorskog prijevoza novi su zahtjevi i troškovi postavljeni pred sve brodare koji žele ubuduće poslovati bez kazni i prisilnog zadržavanja u lukama. Te su regulative u skladu sa sve češće isticanom potrebom za održivim razvojem, pri čemu promet ima važnu ulogu. U svojoj politici kvalitete Splošna plovidba kao jedan od ciljeva navodi i skrb za zaštitu okoliša. U svom poslovanju pridržavaju se pravila Međunarodne konvencije o sprječavanju onečišćenja mora s brodova – MARPOL, to jest pravila iz područja onečišćenja uljima, otpadnim vodama, otpatcima i dimnim plinovima.<sup>52</sup>

<sup>49</sup> Coastal Management for Sustainability - Bringing The Aquatic Environmental Community Together, <http://www.coastms.co.uk> (srpanj 2007.)

<sup>50</sup> Global Ballast Water Management Programme, <http://globallast.imo.org> (srpanj 2007.)

<sup>51</sup> Ship Management, op. cit., str. 159.

<sup>52</sup> 50 let Splošne plovidbe: 1954 – 2004, op. cit., str. 23.

## Razvojna politika pomorskih brodara / *Developing Policy of Maritime Shipping Companies*

Razvojna politika važna je potpolitika u poslovnoj politici. Situacija na makro i globalnom tržištu koja se tiče potražnje, ali i stalno povećanje konkurencije, čine okolicu brodarskih poduzeća dinamičnom i nekad nepredvidivom, zato se brodar mora stalno razvijati i prilagođavati. Baš ta nepredvidivost makro i globalne okolice brodarskih poduzeća uzrokuje odstupanja od zacrtanih razvojnih smjernica, no ta su svakako manja u onim poduzećima koja svoju razvojnu politiku detaljno obrade. Povećanje učinkovitosti i uspješnosti poslovanja rezultat su brojnih čimbenika, među kojima su tehnički napredak (nova oprema i sredstva), napredak tehnoloških postupaka, racionalna organizacija i utjecaj tržišnog instrumentarija.<sup>53</sup>

Pomorstvo i njegova organizacija s vremenom su se razvijali. Početci pomorskih prijevoza sežu u davnu prošlost kad su se prvi put pojavile potrebe da se svladaju prepreke koje je predstavljalo more. Počelo se s deblima i splavima, nastavilo s brodovima na vesla i jedra, pa su se u 19. stoljeću pojavili prvi parobrodi a danas većina brodova ima strojeve na dizelsko gorivo i prilagođene teretu i potrebama gospodarstva. Nekad je zapovjednik broda bio i njegov vlasnik. Zatim su se te dvije funkcije odvojile, pa je jedan vlasnik mogao imati više brodova. Tako je i danas, s tom razlikom da vlasnik čak ne mora sam ni upravljati brodovima.

Iako se može govoriti o kratkoročnoj i srednjoročnoj razvojnoj politici poduzeća, ipak se najčešće misli na dugoročnu razvojnu politiku, koja se odnosi na vrijeme dulje od 5 godina. Kako takva razvojna politika ima strateško značenje, ona se može odnositi na tri vremenske skupine determiniranja razvojnih odrednica.<sup>54</sup>

- **Prva faza dugoročne razvojne politike** odnosi se na razvojne odrednice brodarskih poduzeća u razdoblju od 5 do 25 godina.

- **Druga faza dugoročne razvojne politike** odnosi se na razvojne odrednice brodarskih poduzeća od 25 do 50 godina.

- **Treća faza dugoročne razvojne politike** obuhvaća razvojne odrednice brodarskih poduzeća od 51 do 100 godina.

Kao i sve druge potpolitike poslovne politike, tako i razvojna ima neke svoje ciljeve koji moraju biti usklađeni s višim ciljevima poduzeća što se tiču proizvodne, kadrovske, tržišne, financijske i ekološke politike poduzeća. Kao važniji razvojni ciljevi brodarskih poduzeća mogu se navesti:

<sup>53</sup> Bojan Priš, op. cit., str. 154.

<sup>54</sup> Cf. Ratko Zelenika, Temelji logističke špedicije, op. cit., str. 428.

- povećanje obujma poslovanja,
- održavanje stabilnosti poduzeća,
- povećanje sigurnosti brodova, posade i tereta,
- osiguravanje konkurentnosti,
- racionalizacija poslovanja (veća produktivnost, ekonomičnost poslovanja),
- implementacija novih tehnologija (modernizacija brodova ili flote) koje omogućavaju racionalnije i sigurnije te okolišu još manje štetne pomorske prijevoze.

U brodarskim kompanijama razvojna politika najviše se odražava na modernizaciji flote, čime se povećava tehnička, tehnološka i ekonomska sposobnost brodova te njihova sigurnost i ekološka primjerenost. Istodobno to znači i manji broj ukrcanih pomoraca na pojedinom brodu; prije 30-ak godina na brodovima je bilo po 50 i više pomoraca, danas ih je oko 20, a na nekim brodovima i samo 10-ak. Paralelno s modernizacijom flote, koja je time među ostalim dobila bolju teretnu opremu, modernizirale su se i luke, pa danas brodovi na manipulacije teretom troše puno manje vremena nego nekad. Sve to utjecalo je na troškove brodova, ali i na organizaciju brodarskih poduzeća.

Splošna plovba d. o. o. započela je svoje poslovanje 1954. godine s brodom „Martin Krpan“, koji je tada bio star 44 godine, a imao je nosivost od 525 tona. Danas upravljaju flotom od 20 brodova ukupne nosivosti od 684.135 tona. Brodovi su prosječno stari 20-ak godina (najstariji 31 godinu, najmlađi 5), svi imaju svoju teretnu opremu i svi su opremljeni suvremenim pomagalicama za navigaciju i komunikaciju. Do 2010. godine Splošna plovba nabavit će dvije novogradnje nosivosti od 57.000 tona, sagrađene u Kini.<sup>55</sup> Na pomlađivanje flote odlučili su se jer se u zadnjim godinama vidi trend povećanja potražnje (posebno u prijevozu rasutih tereta), a i trenutačno je jeftinije kupiti novi brod nego brod iz druge ruke.

### Poslovna politika – čimbenik porasta konkurentnosti / *Business Policy – the Factor of Increasing Competitiveness*

Brodar koji ima konzistentnu, primjereno izrađenu poslovnu politiku, u prednosti je:

- jer je spreman na promjene na tržištu; u poslovnoj politici ima obrađene različite scenarije i za njih pripremljene akcije, to jest sposoban je objektivno sagledati novonastalu situaciju i što promptnije prerasporediti i adekvatno angažirati raspoložive resurse, jer on zna čime raspolaže;
- jer zna što želi i kako će to postići; neće se gubiti i tražiti, nego za svaku svoju aktivnost i razne tržišne situacije

ima unaprijed predviđene posljedice, a to mu omogućava održavanje likvidnosti i određenu profitabilnost što mu omogućava rast i razvoj;

- jer je njegovo poslovanje stabilno, što mu donosi ugled u poslovnom svijetu, a to znači više posla ili mogućnost ekspanzije djelatnosti te profitabilno poslovanje.

### PRIJEDLOG AKTIVNOSTI ZA AFIRMACIJU POSLOVNE POLITIKE POMORSKIH BRODARA / *The Suggestion of Affirmation Activities within the Business Policy of Maritime Shipping Companies*

Da bi se primjerno afirmirala poslovna politika pomorskih brodara, potrebno je anticipirati mnogobrojne znanstveno utemeljene aktivnosti, i to: **aktivnosti proizvodne politike, kadrovske politike, tržišne politike, financijske politike, ekološke politike i razvojne politike pomorskih brodara.**

#### Aktivnosti proizvodne politike / *Activities of Production Policy*

U okviru svoje proizvodne politike pomorski bi brodari trebali posebnu pozornost posvetiti:

- **angažiranju adekvatne flote** - brodar mora pratiti razvoj svjetske proizvodnje i trgovine kako bi mogao angažirati primjerene brodove za svoju flotu, što znači pravi tip i pravu veličinu broda; kad je to opravdano količinom tereta, a rute ne dotiču prirodna ograničenja (npr. Panamski kanal), onda se isplati imati što veći brod kako bi se dostigle koristi ekonomije obujma;
- **prilagođavanju promjenama** - brodar može povećati svoju produktivnost ili u lošim danima smanjiti svoje gubitke s primjerenim operativnim planiranjem, a to podrazumijeva kratkoročno planiranje i prilagođavanje novonastalim tržišnim situacijama ako ta stanja nisu već prije predviđena;
- **spremnosti brodova** - brodar mora osigurati da su njegovi brodovi spremni za ukrcaj tereta te da su u stanju taj teret sigurno i u dogovorenom vremenu prevesti do odredišta, a da se pri tome kvaliteta i količina tereta ne smanje što znači da brodovi moraju biti opremljeni dovoljnim brojem kvalificirane posade i redovito održavani kako ne bi došlo do neočekivanih kvarova; ovisno o angažmanu broda (linijska plovidba ili slobodna plovidba s najmom broda za određeno vrijeme ili putovanje) brodar gubi rentu ili mogućnost bržeg zaposlenja, plaća penale i zasigurno gubi ugled;

<sup>55</sup> Novi ladji za Splošno plovbo, Trier Internet Portal, 13. 5. 2007., <http://www.triera.net> (srpanj 2007.)

- **mreži agenata i brokera** - u linijskom brodarstvu od ključne je važnosti imati mrežu sposobnih i pouzdanih agenata koji će raditi u korist broдача i štiti njegove interese, a u slobodnoj su plovidbi ključni sposobni brokeri ili brokerske kuće koji traže zaposlenje za brodove, a agenti uglavnom samo pružaju logistiku brodovima i posadi.

### Aktivnosti kadrovske politike / *Personnel Policy Affirmation Activities*

Kako je kadrovska politika alfa i omega svakoga pomorskog broдача, njezinoj afirmaciji broдачи trebaju posvetiti najveću pozornost, a osobito:

- **odabiru brodskog kadra** - u odabiru posade ne bi pod svaku cijenu trebao prevladavati kriterij visine troška (visina plaće ovisi o nacionalnosti pomorca); to kratkoročno može značiti smanjenje troškova, ali dugoročno zadržati neiskusni kadar (niska plaća prema nacionalnosti ne mora nužno značiti loš kadar) donosi velike troškove održavanja i popravljivanja brodova; na Filipinima postoje akademije koje su organizirale asocijacije stranih broдача i pomorskih sindikata kako bi zajamčili adekvatno školovan kadar po niskim cijenama (npr. Maritime Academy of Asia and the Pacific);<sup>56</sup>

- **izgradnji brodskog kadra** - broдачи bi morali što više sudjelovati u educiranju budućega pomorskog kadra kako bi se omogućilo povezivanje „dosadne“ teorije i „zanimljive“ prakse; broдачи često stipendiraju učenike i studente, omogućavaju im praksu tijekom školovanja ili nakon njega, i već u toj ranoj fazi kontakta broдача, učenika i studenata broдачи bi morali regrutirati i privući najbolje ljudske potencijale;

- **motiviranju i sankcioniranju brodskog kadra** - ocjenjivanje brodske posade mora se obavljati redovito kako bi se povećala sigurnost brodova, tereta, ljudi i okoliša; ono mora biti objektivno, a kad se dostigne objektivnost ocjenjivanja, onda bi te ocjene trebala poštovati vodstva poduzeća; redovito (redovitost vjerojatno znači i objektivnost) dobro ocijenjene ljude trebalo bi nagraditi, na primjer s nekim postotkom povećanja plaće, plaćenim dopustom ili napredovanjem, pa svakom broдарu morao bi biti cilj zadržavanje dobrog kadra, pa iako vlada generalno pomanjkanje pomorca, kompanije ne bi trebale zadržavati konstantno loše ocjenjivane ljude;

- **kopnenom timu** - broдарev kopneni tim mora biti uigran i fleksibilan kako bi produktivnost rada bila što veća; slično kako pomorci često rade izvan svoga normalnog dnevnog rasporeda, tako i pojedini

zaposlenici na kopnu moraju biti uvijek spremni na telefonski poziv, kako bi se posao odradio tekuće, bez nepotrebnoga gubljenja vremena i stvaranja troškova ili kako bi se odlučilo što s brodom ako je u problemima;

- **menadžerima brodarskih poduzeća** - slično kao i rad pomorca, tako se i rad menadžera na kopnu (a i drugih zaposlenika) može ocjenjivati i primjerno nagrađivati ili sankcionirati. Posebnu skrb trebalo bi posvetiti uspješnim, kreativnim i operativnim menadžerima koji su nositelji poslovanja pomorskog broдача; broдар si ne smije priuštiti njihov odlazak i njihova plaća morala bi biti ugovarana pojedinačno, jer njihovo znanje i iskustvo ne mogu se lako i jeftino nadomjestiti.

### Aktivnosti tržišne politike / *Marketing Policy Affirmation Activities*

Na aktivnosti proizvodne i kadrovske politike pomorski broдачи nadograđuju anticipiranje aktivnosti tržišne politike, primjerice:

- **izradba analiza** - broдар mora izraditi ili naručiti analize tržišta kako bi znao što ga očekuje i kako stoji na tom tržištu i te su analize usko vezane za proizvodnu, financijsku i kadrovsku, pa zato i razvojnu potpolitiku;

- **feedback** - broдар mora održavati kontakt sa svojim komitentima i nakon obavljene usluge prijevoza kako bi saznao njihovo stajalište o obavljenoj usluzi i mogao ubuduće popraviti slabosti;

- **oglašavanje** - broдар se mora koristiti svim raspoloživim mogućnostima oglašavanja (i kontejner s nazivom broдача je oglas) jer mu to, uz dobre reference, donosi posao.

### Aktivnosti financijske politike / *Financial Policy Affirmation Activities*

Upravljanje financijskim poslovanjem, dakle financijskom imovinom, pretpostavlja primjerene mnogobrojne aktivnosti u okviru financijske politike, a od kojih su najvažnije:

- **održavanje likvidnosti** - broдар mora paziti na tri varijable, tri elementa tijeka gotovine („cash flow“) kako bi njegova financijsko djelovanje imalo pozitivne rezultate. To su:

- *prihodi od upravljanja brodovima*; broдар će prihode povećati ako ima dobru komercijalnu službu i sposoban menadžment svojih brodova da ukrcaju maksimalnu količinu vrijednih tereta;

- *troškovi upravljanja brodovima*; s pametnim angažiranjem kadra i pametnim održavanjem broда i pažljivim

<sup>56</sup> Maritime Academy of Asia and the Pacific, <http://www.maap.edu.ph> (srpanj 2007.)

rukovanjem troškovi se mogu držati pod kontrolom, što nije nimalo jednostavno;

- *način financiranja poslovanja*; svaka brodareva investicija mora biti pomno promišljena; povezano sa stanjem tržišta i uz razne projekcije budućih stanja kako ga ne bi rashodi od financiranja uništili;

- **održavanje profitabilnosti poslovanja** - pomorsko je tržište turbulentno i brodar može lako upasti u gubitke, ali u doba recesije to je standardna situacija za mnoge brodare. Važno je da brodar to razdoblje preživi što lakše (ako je moguće bez jeftine prodaje brodova, zato mora planirati i gubitke) i da ima prinose u doba ugodnog tržišta te da se realizirani prinosi što manje razlikuju od očekivanih, a to je moguće samo uz dobro postavljenu i dobro izvedenu poslovnu politiku, pa u okviru nje i financijsku i tarifnu politiku.

#### Aktivnosti ekološke politike / *Ecological Policy Affirmation Activities*

Kako održivi rast i razvoj pomorskih brodara zahtijeva ispunjavanje visokih globalnih ekoloških standarda, aktivnostima ekološke politike menadžment brodarskih poduzeća treba i mora posvetiti osobitu pozornost, i to ponajviše na segmentu:

- **opremljenosti brodova** - brodar se mora pobrinuti da su mu brodovi primjerno opremljeni kako bi zadovoljili sve ekološke norme vezane za kvalitetu goriva i sastav emisija štetnih plinova te separaciju i čuvanje otpadnih ulja;

- **informiranja i educiranja posade** - brodska posada mora biti primjerno educirana o svim novim ekološkim normama, a svako njihovo izbjegavanje mora biti kažnjeno jer to dovodi do sankcije za brod i kompaniju.

#### Aktivnosti razvojne politike / *Developing Policy of Affirmation Activities*

Razvojna politika brodara mora biti usklađena sa svim drugim potpolitikama, to jest mora sve druge potpolitike povezivati u jednu cjelinu kako bi brodar mogao uspješno, učinkovito i profitabilno poslovati i razvijati se, a da pri tome ispunjava zahtjeve koje postavlja težnja za održivim razvojem planeta Zemlje. Takva razvojna politika zahtijeva:

- smanjivanje troškova i povećanje učinkovitosti poslovanja te razvoj flote i ljudskih potencijala;

- inovativnost; jer sposobnost za inovativnost znači sposobnost za uvođenje promjena. Prije 50 godina kontejneru su se mnogi smijali, danas više ne. Okruženje će i dalje brodarima postavljati nove izazove, a oni koji nađu rješenje za njih, postat će vodeći u djelatnosti.

#### ZAKLJUČAK / *Conclusion*

Brodar je proizvođač pomorske prijevozne usluge i kao takav često prelazi lokalne granice i nastupa na makro ili globalnom pomorskom tržištu, koje je sve prije nego stabilno. Da bi se na njemu što bolje pozicionirao, treba imati jasno postavljene ciljeve jer bez određenih ciljeva nema smišljene ljudske, a kamoli poduzetničke djelatnosti, i utvrđene strategije za njihovo dostizanje, ali i jedno i drugo znati prilagođavati konkretnim situacijama na tržištu, a na koje on sam ne može utjecati. To znači da brodar mora imati definiranu poslovnu politiku, i u njoj utvrđene ciljeve i strategije za različita stanja tržišta jer jedino tako može biti sposoban brzo reagirati na promjene tržišta kako bi u teškim vremenima uspio zadržati likvidnost, ako je ikako moguće, bez prodaje imovine. Brodar koji nema ili ima loše pripremljenu poslovnu politiku, na kompleksnom i dinamičnom pomorskom tržištu može jedino životariti. Možda i nesvjestan da bi mogao poslovati bolje, tješi se generalno lošim mogućnostima u djelatnosti i lažnom istinom da ni drugi ne posluju bolje, dok se bori na rubu propasti te ugrožava svoje zaposlenike, ljudski, životinjski i biljni svijet.

Danas svjetsku trgovinu održava nekoliko tisuća brodara, ali samo mali broj među njima ima više od 100 brodova. Nakon proučavanja politike poduzeća postaje jasno da je ključna stvar u njihovoj poslovnoj politici i da je ona izrazito važna u svim vremenskim projekcijama. Ali to ne mora značiti da mali brodari nemaju dobro izrađenu poslovnu politiku, ili da svi veliki brodari posluju optimalno. Mnogi mali brodari, ograničeni financijama, uspješno posluju na izabranom segmentu pomorskog tržišta i njihovi ciljevi mogu se bitno razlikovati od ciljeva velikih brodara. To da brodar na razne načine proživi krizu tržišta, još ne govori ništa o postojanju ili o kvaliteti njegove poslovne politike. Jer tko zna - da je je ona razrađenija, potencijalno bi njegovi rezultati poslovanja bili optimalni, a ne samo dovoljni za preživljavanje. Ali poslovanje pomorskih brodara redovito je zamišljeno kao dugoročna djelatnost, a to je nemoguće bez sustavnog pristupa koji se odražava u konzistentnoj poslovnoj politici.

Kreiranje i dizajniranje te implementiranje poslovne politike u praksu je dinamičan, zahtjevan i trajan proces za koji su potrebna velika ulaganja, kako financijskih sredstava, tako i energije i vremena, a temelji se na znanju, iskustvu i vještinama njezinih kreatora, ali i sposobnosti zaposlenika da najbolje moguće odrade zacrtani posao. U ostvarivanju poslovne politike u pomorskom brodarstvu pomorci imaju jako važnu ulogu jer oni nastupaju kao predstavnici poduzeća po svijetu,



a i o njihovim sposobnostima ovisi: u kakvu će stanju ploviti brodovi poduzeća, hoće li ploviti toliko dugo koliko je to predviđeno, hoće li se na brodove uvijek uspjeti ukrcati sav predviđen teret, hoće li brodar moći poštovati ugovorene rokove, hoće li se teret predavati neoštećen, hoće li bez problema prolaziti raznorazne kontrole broda i dokumentacije... Tako i pomorci mogu dati značajan doprinos stvaranju ugleda brodarskoga poduzeća.

Na primjeru Splošne plovbe d. o. o. može se na prvi pogled zaključiti da ima dobro kreiranu poslovnu politiku koju dobro prenosi u praksu; ulažu u kadar, ulažu u nove brodove, a i stari im brodovi zadovoljavaju ekološke i sve druge standarde; promet i dobit im rastu, primjerno promoviraju i uspješno održavaju svoju linijsku plovidbu, aktivni su i u lokalnoj zajednici... Ali neki novinski članci, npr. „Splošna plovba – druga plat medalje“ nekadašnjeg glavnog direktora V. Vouka, to demantiraju.<sup>57</sup>

Poslovna politika brodarara sastoji od šest potpolitika, a one od mnogih elemenata, koji se u međusobnoj stalnoj interakciji. Sve su potpolitike važne za poslovanje pomorskog brodarara, a njegovo stanje na globalnom pomorskom tržištu, ali i mnogi drugi vanjski čimbenici, utječu na to kojim aktivnostima koje potpolitike će u nekom trenutku morati dati veću važnost. Proizvodna politika tako npr. zahtijeva od brodarara praćenje svjetskog tržišta kako bi se angažirali najprimjereniji brodovi. Financijska politika ide još dalje pa traži najbolji način i najpogodnije vrijeme nabavke tih brodova, kako se ne bi ugrozilo poslovanje brodarara. Kadrovska politika bavi se regrutiranjem i izgradnjom adekvatnog kadra koji će omogućiti donosnu eksploataciju brodova, i to na najbolji mogući način, sukladno obećanoj kvaliteti koju nude akteri tržišne politike u traženju novih krcatelja, ali i sukladno globalnim ekološkim zahtjevima koje brodari stalno prate i u praksu implementiraju preko aktivnosti ekološke politike. Razvojna politika služi kao koordinator drugih potpolitika, kao katalizator napretka pomorskog brodarara. Zato je nepravilno fokusirati se samo na jednu potpolitiku ili forsirati samo jedan ili nekoliko elemenata poslovne politike, a zanemariti druge. To bi uzrokovalo neuravnoteženost, što bi rezultiralo neuspjehom poduzeća. Znači, poslovna politika pomorskog brodarara dobra je samo ako je usklađena u svim svojim elementima, i u odnosu na tržište realno postavljena, dakle mu je prilagođena. Jedino tad može se očekivati da će donijeti rezultate u povećanoj konkurentnosti brodarara, koja će rezultirati zacrtanom razinom održivoga rasta i razvoja.

<sup>57</sup> Cf. Splošna plovba – druga plat medalje, Finance, 7. 6. 2007; <http://www.finance.si> (kolovoz 2007.)

## LITERATURA / References

1. Čedomir Dundović, Pomorski sustav i pomorska politika, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2003.
2. Darja Habjanič, Tanja Ušaj, Osnove trženja, I&S Aladin d.o.o., Ljubljana, 2000.
3. Stane Možina et al., Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
4. Henrik Oblak, Matjaž Mulej, Organizacija poslovanja prometnih podjetij, Univerza v Mariboru, Društvo za poslovno logistiko, Maribor, 1998.
5. Bojan Pirš, Poslovna politika Slovenskih železnica, Grafika Gracer, Celje, 2005.
6. Milojka Počuča, Marina Zanne: Globalization, International Trade and Maritime Transport, ICTS 2006, Portorož, 6.-7. 12. 2006.
7. Drago Pupavac, Ratko Zelenika, Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.
8. Martin Stopford, Maritime Economics Second Edition, 1997
9. Ratko Zelenika, Prometni sustavi • Tehnologija – Organizacija – Ekonomika – Logistika – Menadžment •, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2001.
10. Ratko Zelenika, Temelji logističke špedicije, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2005.
11. Ratko Zelenika, Ekonomika prometne industrije, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2008. (u pripremi za tisak)
12. 50 let Splošne plovbe 1954 – 2004, Splošna plovba d.o.o., Portorož, 2004.
13. Ship Management, Drewry Shipping Consultants LTD., 2006
14. Natuknica „Pomorstvo“, Pomorska enciklopedija, Jugoslavenski leksikografski zavod, Zagreb, 1983., II. izdanje, sv. 6
15. BunkerWorld, <http://www.bunkerworld.com> (srpanj 2007.)
16. Coastal Management for Sustainability - Bringing The Aquatic Environmental Community Together, <http://www.coastms.co.uk> (srpanj 2007.)
17. DNV, Environmental concerns hit marine fuel market, <http://www.dnv.com> (srpanj 2007.)
18. EC, Maritime transport policy: Improving the competitiveness, safety and security of European

- Shipping, 2006., <http://ec.europa.eu> (srpanj 2007.)
19. EC, Pomorska dejstva in podatki, str. 5, <http://ec.europa.eu/maritimeaffairs> (kolovoz 2008.)
20. Global Ballast Water Management Programme, <http://globallast.imo.org> (srpanj 2007.)
21. Institute of Shipping Economics and Logistics, Short comment – World container and general cargo shipping, SSMR May/June 2007., <http://www.isl.org> (srpanj 2007.)
22. International Chamber of Shipping • International Shipping Federation; <http://www.marisec.org> (kolovoz 2008.)
23. North Sea ship emissions control area adopted at environment meeting, Marine Environment Protection Committee (MEPC) – 53<sup>rd</sup> session, 18-22. 7. 2005., <http://www.imo.org> (srpanj 2007.)
24. Novi ladji za Splošno plovbo, Trieria Internet Portal, 13. 5. 2007., <http://www.trieria.net> (srpanj 2007.)
25. Sindikat pomoraca Hrvatske, Brodarske linije za prijevoz tereta od 2008. otvorene za konkurenciju, 27. 9. 2006., <http://www.sph.hr> (srpanj 2007.)
26. Splošna plovba – druga plat medalje, Finance, 7. 6. 2007; <http://www.finance.si> (kolovoz 2007.)
27. UNCTAD, Review of Maritime Transport (1997. – 2006.), <http://www.unctad.org> (srpanj 2007.)
28. Waterborne<sup>TP</sup> Secretariat, Vision 2020: Waterborne Transport & Operations, A Key Asset for Europe's Development and Future, <http://www.waterborne-tp.org> (srpanj 2007.)

