

Dr. sc. Mijo Biličić
Odjel za pomorstvo
Sveučilišta u Rijeci
Studentska 2, Rijeka

Prethodno priopćenje
UDK 061.25:656.615

STRATEŠKO PLANIRANJE U LUČKIM I BRODARSKIM ORGANIZACIJAMA

Autor najprije ističe opće značenje strateškog planiranja i povećanu potrebu takva planiranja kod brodara i luka. Zatim mogući pristup strateškom planiranju brodara i luka dijeli i razrađuje u šest faza: sagledavanje situacije, identificiranje čimbenika, analiza prijetnji i prilika, određivanje specifičnih strateških ciljeva, utvrđivanje programa i planova te njihova provedba. Dalje, autor se nešto više zadržava na planovima radne snage, materijala i goriva, kapaciteta, prijevoza i marketinga, te nešto podrobnije upućuje na neke specifične teškoće provođenja strateških planova brodarskih i lučkih organizacija.

1. UVOD

Privredne organizacije pa i organizacije u lučkoj i brodarskoj djelatnosti posluju uspješno kad njihovi menadžeri odrede odgovarajuće dugoročne ciljeve, formuliraju planove za ostvarenje tih ciljeva i provedu te planove. Primjereni ciljevi i planovi su oni koji zadovoljavaju najmoćnije skupine, oni za koje postoje resursi i umijeća za realizaciju i oni koji daju unutarjni sklad i prilagodbu okolini. Podudarnost ciljeva, strategija, sposobnosti i okružja postiže se suvremenim analitičkim tehnikama. Važno je identificirati zapreke strategijama, pratiti učinke u odnosu na plan i poduzimati korektivne akcije (Stacy, 1997., 18. – 19.).

Na poslovanje brodara i luka danas nesigurnost i rizik utječu više nego ikada prije. Ti rizici ne uključuju samo tržišne rizike nego i nesigurnost vezanu za uvjete financiranja, za tehnološka i operativna ograničenja brodova i luka, za uvjete poslovanja, konkurencije, kontrole itd. S druge strane, financijske obveze i druga imovina i sredstva u lukama i brodarstvu ostaju dugoročna i obično su vrlo velika u odnosu prema pritoku novca i utška. Rezultat je toga da je danas važnije ikada prije procijeniti alternativne strategije u određivanju taktike koja može maksimalno povećati šanse za uspjeh. Premda strateško planiranje neće moći potpuno osigurati uspjeh u budućnosti, osigurat će pouzdanu procjenu mogućih rizika i alternativa i dat će sredstva za ostvarenje najboljeg niza taktika u danim okolnostima (Andrews, 1971.).

Strateško planiranje prisiljava uprave luka i brodara da odrede i osuvremene ciljeve, da održe aktualnom bazu informacija, te da procijene potencijalni razvoj u skladu sa svojim ciljevima. Ono isto tako prisiljava na jasnu

identifikaciju prilika i prijetnji, na objektivnu procjenu hoće li do njih doći, kao i njihov mogući utjecaj i posljedice. Strateško planiranje uvodi disciplinu u planiranje upravljanja i bitan je dio djelotvornog upravljanja (Murray, 1982.). Strateško planiranje zahtijeva dovođenje u ravnotežu različitih i često konfliktnih ciljeva kako na razini vrha uprave tako i između vrha i raznih odjela (Frankel, 1982.). Djelotvorne i stalno modernizirane strategije, izražene kroz operativne taktike i planove, moraju rješavati te proturječnosti i usmjeravati različite interese ka zajedničkom cilju. Strateško planiranje pomaže stvaranju osjećaja za usmjerenje, procjenu i ponovno uspostavljanje dugoročnih ciljeva. Ono daje djelotvoran okvir za razvoj planova kojima se žele maksimalno ostvariti ti ciljevi (Frankel, 1989., 124.).

Prethodno smo odredili opći smisao strateškog planiranja. Ostvariti taj smisao može se nizom postupaka koje smo razložili na preduvjete, varijable, čimbenike i faze planiranja te na probleme provođenja.

2. PREDUVJETI PLANIRANJA

Da bi se pristupilo izradi strateškog plana, moraju se ispuniti određeni planski i organizacijski preduvjeti. To znači da se mora učiniti sljedeće:

- podijeliti poduzeće na dijelove u kojima se stvaraju i prate troškovi
- odrediti pokazatelje učinka, normative utroška rada i normative materijala
- utvrditi planske tj. stabilne i usporedive cijene za sve usluge, robe, materijale i radove
- odabrati osnovne pokazatelje za teretni i putnički promet (npr. ukupan broj prevezenih tona tereta, prosječan prijevozni put tone tereta i slično)
- uspostaviti i stalno ažurirati baze podataka ili informacijske sustave meneažmenta.

Učinkoviti informacijski sustavi menadžmenta daju obavijesti o poslovnim omjerima, o trendovima na tržištu, likvidnosti tvrtke, tijeku gotovine, ponašanju konkurenata, potrebi za vanjskim financiranjem, o prevezenom teretu, zalihama, kvarovima i zastojsima itd. U informacijski sustav valja stalno unositi nove podatke, a moderni kompjutori omogućuju brzu obradu tih podataka i svođenje na oblike prikaza koji su razumljivi i pogodni za korištenje u odlučivanju i planiranju.

3. VARIJABLE, ČIMBENICI I FAZE STRATEŠKOG PLANIRANJA

Većina autora slaže se u tome da strateško planiranje ima određene faze. Izložit ćemo faze trojice autora (vidjeti tablicu 1.).

Polazeći od faza koje su utvrdili spomenuti autori, smatramo da se strateško planiranje brodarka i luka može izvesti kroz pet faza.

Prva je faza određenje varijabli. Brodarsko i lučko poduzeće nalazi se u određenoj situaciji u kojoj se sijeku utjecaji mnogih unutarnjih i vanjskih sila. Da bismo odredili koje će sile najviše i najdulje djelovati, moramo dobiti uvid u njih određujući ih kao strateške varijable. Te varijable možemo podijeliti na varijable šireg i vanjskog okruženja, varijable tržišta i konkurenata te na varijable strukture kompanije, njezina unutarnjeg okruženja i unutarnjih obilježja (vidjeti tablicu 2.).

Tablica 1. Faze strateškog planiranja

Cole (1990.,123.)

- utanačenje korporacijskog cilja
- utanačenje/revizija strateških ciljeva
- procjena internih i eksternih performanci
- evaluacija alternativnih strategija
- utanačenje strateškog plana
- ključni zadaci odjela
- operativnotaktički planovi
- nadziranje rezultata i moguće revizije

Weelen-Hunger (1984.,8.)

- određenje eksterne i interne okoline
- formuliranje strategije
- implementacija strategije
- evaluacija i kontrola performansi

Kreitner (1989.,196.)

- formuliranje strategije
- formuliranje strateških planova
- implementacija strateških planova
- kontrola provođenja

Tablica 2. Strateške varijable luka i brodara

Varijable šireg okružja	Varijable vanjskog okružja	Varijable tržišta	Varijable konkurenata	Varijable strukture kompanije	Varijable unutarnjeg okruženja	Varijable obilježja i izvora
Domaći i strani ekon. uvjeti	Propisi strane i domaće vlade	Međunar. trgovina	Veličina	Odjeli	Centri za radno osoblje	Organizacija osoblja
Društveni trendovi	Pravila drugih agencija	Protekcio-nizam	Funkcije konkurencije	Ustroji izvještavanja	Strukture odlučivanja	Odnosi zaposlenika
Politički trendovi	Klasifikacijska društva	Vladina pomoć i subvenc.	Produktivni kapaciteti usluga	Usluge	Sindikati	Proračun
Pravni faktori	IMO i dr. međunar. organiz.	Carinska sloboda	Stope	Dostupnost financ. sredstava	Politika inventara	Obrada podataka
Platna bilanca		Organizacije vlasnika	Tehnologija	Unutarnja organizacija	Odnos s potpisnicima nusugovora	Kvaliteta odluka
Vladini prioriteti						Uvjeti između i unutar djelatnosti

Iz velikog broja varijabli valja izdvojiti one za koje se procjenjuje da će biti važne u planiranom razdoblju. Te varijable valja izraziti u obliku čimbenika koji se mogu identificirati kao djelatni kroz kvantitativne pokazatelje ili na neki drugi konkretan način.

To su sljedeći čimbenici:

1. Konkurentnost: kapaciteti drugih luka i brodarskih poduzeća, novčane pomoći vlade, raspoloživost radne snage itd.

2. Nezgode: razni društveni, ekonomski i kulturni događaji koji stvaraju situacije što nepovoljno utječu na prodaju potencijala.

3. Tehnologija: tehnološke promjene što ih provode konkurenti ili pomaže vlada, vlastita razvojna istraživanja itd.

4. Međuljudski odnosi: odnosi u organizaciji između skupina zaposlenih, zadovoljstvo i nezadovoljstvo skupina, provođenje regulative, odnosi u široj zajednici itd.

5. Politički čimbenici: sudske ovlasti i odluke, pravna regulativa, djelovanje vlade, mjere ekonomske politike.

6. Tržišni čimbenici: formiranje cijena usluga, način prodaje, uvjeti plaćanja, reklama.

7. Čimbenici međunarodnih odnosa: kretanja u međunarodnoj trgovini, protekcionističke mjere, carinske slobode, djelovanje međunarodnih konvencija i organizacija, te čimbenici specifični za luke i brodarstvo:

- međunarodni brodarski ugovori, pravila i zaštitne mjere u brodarstvu
- ravnoteža u ponudi i potražnji brodova, ravnoteža razdoblja aktivne službe i povlačenja iz službe
- razvoj u međunarodnom prijevozu
- ograničenja u korištenju brodova što ih nameću pojedine zemlje i trgovački blokovi
- monopolistički, kartelski i konferencijski ugovori
- vladina pomoć brodarstvu u pojedinim zemljama.

8. Novčana sredstva: raspoloživost i pristup tim sredstvima, izvori, mogućnosti kreditiranja, mogućnosti supstitucije izvora itd.

Utvrđivanje čimbenika koji će najviše djelovati i nalaženje i sređivanje pokazatelja njihova djelovanja, čini drugu fazu strateškog planiranja u brodarskim i lučkim kompanijama.

Treća je faza analiza prijetnji i prilika. Za njezinu izradu koriste se rezultati provedenih analiza situacije, okruženja i čimbenika. Iz osuvremenjenih analiza okruženja, matrica prijetnji i prilika te iz pregleda dugoročnih procjena izvode se alternativne dugoročne strategije. Odabir strategija određen je neprestanim moderniziranjem ciljeva kompanije. Odabir ciljeva i strategija četvrta je faza planiranja.

Ciljevi brodarske ili lučke kompanije razlikuju se od ciljeva drugih kompanija ponajprije po tome što brodari i luke djeluju na svjetskom tržištu, na njih više djeluju politički čimbenici, međunarodna trgovina i opća svjetska ekonomska situacija. Luke i brodovi obično se smatraju nacionalnom imovinom koju kontrolira vlada polazeći od uobičajenih finansijskih ciljeva. Uz to, lučka i brodarska tržišta podložna su više promjenama, pa stoga kao glavni ekonomski cilj valja uzeti profitabilnost te stopu povrata na određene investicije kao mjeru profitabilnosti. Djelomično nepoznavanje situacije uzrokuje orijentaciju na neposredne ciljeve koji nisu dovoljni za opravdavanje novih ulaganja. Zato je uz profitabilnost potrebno utvrditi i druge dugoročne ciljeve. To su obično neprekidno povećanje udjela na tržištu, jačanje konkurentskog položaja, sve veća uloga u regiji, grani itd. Izmjereni različiti čimbenici rasta djelomični su pokazatelji, ali uzeti zajedno daju mjeru dugoročnih ciljeva poduzeća. Rast se može uzeti kao dugoročni cilj ako se zadržava unutarnja djelotvornost poduzeća.

Pri utvrđivanju strateških ciljeva važno je uskladiti ciljeve na razini vrha uprave s ciljevima u odjelima poduzeća, a važno je i usmjeriti različite i suprotne interese ka zajedničkom interesu. Ciljevi mogu biti proturječni među sobom, mogu si protusloviti npr. porast profita, rast udjela na tržištu, tehnološki napredak, poboljšanje usluga i ciljevi okruženja. Ciljevi mogu proturječiti zahtjevima kao što su dostupna sredstva i zadovoljavanje primarnih ili tradicionalnih obveza. Svemu tome valja dodati da ciljeve brodarskih i lučkih kompanija sve više kontroliraju vlada i javnost i da odnosi tih kompanija s okruženjem postaju sve složeniji.

Odabrana strategija osnovica je za donošenje raznih programa i planova. To je peta faza strateškog planiranja. Ovi programi i planovi rade se za određeno razdoblje, a prave se i alternativni planovi. Programi, planovi i uvjetovane alternative provode se kroz niz odluka i pravila potrebnih za djelotvornu provedbu. Pri provedbi ponovno se procjenjuju i ako su prihvaćeni postaju sastavnim dijelom baze podataka i koriste se u budućem osuvremenjenju ciljeva kompanije.

4. PROBLEMI PROVOĐENJA PLANA

Nakon što se odabere strategija, pristupa se izvođenju strateškog plana. Izvođenje se sastoji od akcija što ih valja obaviti da bi se ostvarili ciljevi. Stoga se izvedeni planovi često nazivaju i planovima akcije. Humble (1971., str. 27., 29.) dijeli strateški plan na planiranje organizacije, planiranje razvoja i tržišta, planiranje resursa i na operativno planiranje. Usredotočit ćemo se na planiranje resursa i operativno planiranje kako bi što više izrazili specifičnosti luka i brodara. Planiranje resursa Humble razlaže na planove radne snage, materijala, kapaciteta i tijeka gotovine, a operativno planiranje na planove prijevoza/prekrcaja i marketinga.

Broj i struktura zaposlenih i mogućnosti učinka pojedinog radnika čine bitne resurse i elemente strateškog plana. U brodarstvu i lukama broj zaposlenih ovisi o tehnici i procesu rada, ali i o sigurnosnim propisima, o neizbježnim prekidima i čekanjima, o potrebnoj nazočnosti djelatnika bez obzira na intenzitet posla itd. U plan radne snage valja svakako uračunati troškove izobrazbe koji su visoki jer nedovoljno stručan radnik ugrožava sigurnost, više oštećuje teret i sredstva rada, troši više goriva itd. Valja još uračunati i iznose kojima se potiče

zainteresiranost radnika jer samo zainteresirani radnici pridonose manjem gubitku vremena i boljim rezultatima.

Utrošci materijala, energije i rezervnih dijelova važan su dio troškova luka i brodarka i njihova štednja, jeftinija nabava i njihove manje zalihe bitno pridonose uspješnom poslovanju. Upravo njihovo dobro planiranje omogućuje trajne uštede i maksimalno korištenje.

Broj i vrsta prijevoznih i prekrcajnih sredstava određen je voznim redom, narudžbama, propusnom moći izlaznih putova, sezonskim povećanjima i vremenskim prilikama. Važno je uočiti ravnomjerne i oscilirajuće potrebe za prijevoznim i prekrcajnim kapacitetima i objasniti ih koliko je moguće uzrocima. Vanjski su uzroci u kretanju potražnje za uslugama, a unutarstvu u usklađenosti rasporeda, u kvarovima i oštećenjima, nužnim popravcima i sl. Ma koliko bilo prihvaćeno da se kapaciteti u brodarstvu i lukama manje koriste nego u industriji, valja planirati njihovo što veće korištenje.

Plan tjeka gotovine posebno je važan za luke i brodare jer su kod njih utrci razmjerno mali, a izdaci potencijalno veliki zbog velike vrijednosti sredstava i brojnog osoblja, pa lako dolazi do nerazmjera naplata usluga i dospjelih dugova. Premošćivanje kratkoročnih manjkova može se obaviti prekoračenjem bankarskog pologa, kratkoročnim kreditima s fiksnim uvjetima i komercijalnim kreditima. Dugoročne potrebe za financijskim sredstvima zadovoljavaju se uglavnom izdavanjem raznih vrsta dionica i obveznica. No pritom banke postavljaju prilično teške uvjete, a ni prodaja dionica ne ide bez teškoća. Upravo strateško planiranje omogućuje sagledavanje budućih rizika pojedinih akcija i razdoblja, omogućuje poduzimanje mjera radi smanjenja negativnih posljedica, te tako omogućuje i čuvanje ugleda i održavanje povjerenja partnera.

Planovi prijevoza i prekrcaja moraju predvidjeti opseg i dinamiku u ovisnosti o voznim redovima, posebnim ugovorima, narudžbama, najavama, sezonskim povećanjima/smanjenjima itd. Potrebno je imati uvid u promet roba prerađivačkih organizacija, grana privrede i čitavih gospodarstava koje luka i brodar opslužuju. Posebno valja pratiti kretanja i predviđanja u uvozu, izvozu i tranzitu. Kod luka je važno poznavati zemljopisni raspored sirovina, prerađivačkih tvornica i centara potrošnje te mogućnosti i smjerove njihove komunikacije. Plan prijevoza/prekrcaja ovisi o količini mogućih tereta i udjelu koji na tom tržištu ostvaruje određena luka ili brodar. Valja steći uvide u udjele konkurentskih tvrtki i mogućnosti povećanja vlastita udjela.

Plan marketinga za luke i brodare sadrži planiranje usluga, prodaje i reklamnih aktivnosti. Planira se radi toga da bi se osigurala usluga koja vrstom i kvalitetom zadovoljava potrebe korisnika i na čijem su obavljanju angažirani odgovarajući resursi. Prodaja se planira po opsegu, troškovima i profitu. To podrazumijeva politiku popusta na cijeni i odgode plaćanja, te politiku izobrazbe i procjene prodajnog osoblja. Reklamne aktivnosti planiraju se prema medijima, proračunskim troškovima, procjenama učinkovitosti reklame, te prema tržišnoj probojnosti i mogućnosti pokrivanja određenog tržišta.

Vrlo je složeno predvidjeti potražnju prometa s obzirom na kvalitetu, količinu, cijenu, tehnologiju, rutu i druga obilježja tražene usluge. Potražnja u brodarstvu osjetljiva je na veći broj nekontroliranih čimbenika, a vrijeme i ovisnost o raznim čimbenicima čine to sve vrlo nesigurnim i složenim. Metode predviđanja moraju uzeti u obzir kvalitativne i kvantitativne čimbenike. U zadnje su vrijeme

razvijeni postupci koji uključuju sve djelujuće čimbenike tako što se koristi statističko predviđanje nadopunjeno upotrebom analize međusobnog utjecaja i analitičkim hijerarhijskim procesom (tzv. procesom ekspertnih sustava) (Frankel, 1989., 129.). Takav pristup osigurava uključenost kvalitativnih čimbenika i čimbenika uvjeta i dinamike, što sve daje pouzdanije projekcije potražnje.

Praćenje rezultata poslovanja mora se usredotočiti na padove prometa i na druge pojave koje su dugoročno značajne. Pritom je važno lučiti strateška pitanja od administrativnih i operativnih. Strateška se pitanja odnose na vanjske probleme i na veći broj operativnih pitanja o upotrebi sredstava i manji broj administrativnih pitanja o rasporedima djelatnika i linijama komunikacije i vlasti. Sve to djeluje jedno na drugo i donijete su odluke međuovisne i nadopunjuju se. Strateške probleme nije uvijek lako prepoznati, a posljedice neprepoznavanja mogu biti zakašnjele i nedjelotvorne odluke. Veliki pritisci konkurencije i okruženja traže od uprava luka i brodara da posvećuju uravnoteženu pažnju pojedinim vrstama odluka kako bi se pravodobno reagiralo na probleme.

Kada se utvrde strateški problemi, moraju se iznaći alternative u njihovu rješavanju, uskladiti te alternative sa strateškim ciljevima ili postaviti nove strateške ciljeve, utvrditi vjerojatnost njihova postizanja i razložiti strateški projekt na više taktičkih planova koje valja uporno provoditi.

Tijekom provođenja valja obaviti periodične "revizije situacije" (Vancil-Lorange, 1975.; Vancil, 1976.) koje će dati točno izvješće o raspoloživim izvorima, o izvorima koji su se koristili, o udjelu na tržištu, obavljenim uslugama i financijskoj situaciji. Rezultati revizije situacije omogućuju novu provjeru prijetnji/prilika i predlaganje strateških postupaka kojima će se iskoristiti prilike i svladati/izbjeci prijetnje. Nakon ponovne procjene alternativnih strategija, određuje se ona kombinacija strategija s kojom će se najvjerojatnije postići ciljevi kompanije i povećati rentabilnost.

5. ZAKLJUČAK

Budući da se luke i brodari nalaze u sve promjenjivijem okružju, za njih postaje sve važnije strateško odlučivanje i planiranje. Ono povećava šanse za uspjeh, pomaže uočavanju i izbjegavanju opasnosti, smanjuje rizike i usmjerava različite interese zajedničkom cilju. Jedan od mogućih pristupa i načina strateškog planiranja u brodarskim i lučkim organizacijama podijelili smo na šest faza. Te su faze sagledavanje organizacijske situacije kroz varijable okruženja, identificiranje specifičnih čimbenika koji najjače djeluju, analiza prijetnji i prilika, određivanje specifičnih strateških ciljeva, utvrđivanje programa i planova te njihova provedba. Strateški plan se provodi preko više oblika planiranja. Usredotočenjem na planiranje resursa i operativno planiranje istaknuli smo neke posebnosti brodara i luka. U okvirima i smjerovima strateških ciljeva donose se planovi radne snage, uložena materijala, goriva i rezervnih dijelova, planovi kapaciteta i tijekom gotovine, te planovi prijevoza, prekrcaja i marketinga. Zadaci iz tih planova prenose se odjelima i organizacijskim jedinicama na provođenje.

U provođenju strategije posebnu važnost imaju što točnija predviđanja potražnje prijevoznih i prekrcajnih usluga, padovi prometa, tokovi financijskih sredstava i svi ostali problemi koji mogu postati strateški. Stalno praćenje stanja

pravodobno reagiranje na probleme nuždan su uvjet strateškog planiranja. Radi pravodobna reagiranja moraju se izvoditi periodične revizije situacije, provjere prijetnji i prilika te nove procjene i poboljšanja strateških postupaka.

LITERATURA

- [1] K. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL, 1971.
- [2] R. Bennett, *Management*, Informator Potecon, Zagreb 1994.
- [3] G. Cole, *Management: Theorie and Practice*, DP Publications Ltd. London 1990.
- [4] E. Frankel, *Strategic Decision-making in Shipping*, *Marine Policy*, Oct. 1982.
- [5] E. Frankel, *Strategic Planning Applied to Shipping and Ports*, *Maritime Policy and Management*, vol. 16, no. 2, 1989.
- [6] J. Humble, *Poboljšanje rezultata poslovanja*, Informator, Zagreb 1971.
- [7] R. Kreitner, *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.
- [8] E. Murray, *Strategic Planning: Managing Growth Through the Use of the Life Cycle Concept*, Boston University 1982.
- [9] R. Stacy, *Strateški menedžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb 1993.
- [10] A. Starčević, *Planiranje razvoja i poslovanja saobraćajnih organizacija*, Rijeka 1977.
- [11] R. Vancil, P. Lorange, *Strategic Planning in diversified Companies*, *Harvard Business Review*, Jan. Feb. 1975.
- [12] R. Vancil, *Strategy formulation in complex organizations*, *Sloan Management Review*, Winter 1976.
- [13] J. Weelen, D. Hunger, *Strategy Management*, Addison-Wesley 1984.

Summary

STRATEGIC PLANNING IN PORT AND SHIPPING COMPANIES

The paper aims at pointing out the general characteristics of strategic planning and the increased need for such a planning in port and shipping companies. Furthermore, the possible approach to the strategic planning procedure is divided into and analyzed at six stages: perceiving the situation, identifying the factors, analyzing the threats and opportunities, determining specific strategic aims, defining plans and programmes and their realization. A special attention is paid to the labour, material and fuel, capacity, transport and marketing planning, while some specific difficulties in carrying out the strategic planning in port and shipping companies are pointed out in greater detail.