

John Spruyt

## ELEMENTI POTREBNI ZA USPJEH BRODSKIH UPRAVITELJA

*Uspješni upravitelji brodova su oni koji odgovaraju na zahtjeve klijenata, nastoje ih predvidjeti i zadovoljiti. Ugled se teško stječe, a lako gubi. Prosudbe o kvaliteti u početku su subjektivne, pod utjecajem ugleda i izvještaja o putovanjima.*

### ŠTO TRAZI BRODOVLASNIK?

Različiti vlasnici traže upravitelje različitih osobina: oni slijede svoje vlastite sklonosti i svaki od njih pridaje različitu važnost različitim oblicima upravljanja.

Marketing upravljanja brodova nastao je tek nedavno. Prije 1985. godine malo je upravitelja službeno oglašavalo svoje usluge.

Ugled se širio usmenim putem, klijenti bi se obraćali upraviteljima, obično bi to bio administrativni upravitelj koji je imao praktičnog iskustva: budući da su oni sami bili brodovlasnici i imali su odjele za kontrolu kvalitete, znali su što traže. Kompanije za upravljanje počele su djelovati, njihova su vrata bila širom otvorena, a bili su poznati preko mreže starijih vlasnikovih prijatelja. No nije bilo brošura, ili tek malo, nije bilo osoba za profesionalne odnose s javnošću te gotovo uopće nije bilo oglašavanja. Sigurno je da je javnost bila slabo upoznata s pitanjem brodskog upravljanja, čak i u krugovima novinara koji su se bavili tom problematikom. Vodeći su imali iskustva u upravljanju brodovima kao treća strana, a doba kada su oni bili vlasnici, bilo je daleko iza njih: u Europi je to bio Denholm, a u Hong Kongu Wallem, i još poneki.

No kada je kasnih 80-ih (20. stoljeća) započeo pozitivan i planirani marketing, bio je više pojmovni nego korporativan. Upravitelji koji su željeli proširiti svoj posao i koji su uvidjeli da kretanja u brodovlasništvu idu u njihovu smjeru, započeli su s određivanjem i poticanjem potencijalnih klijenata. Upravitelji su poticali brodarsku industriju kako bi shvatila da bi upravitelj broda koji ima širok raspon djelovanja, čije samopouzdanje nije nagriženo djelovanjem neprestanih gubitaka (što je u ono vrijeme utjecalo na mnoge vlasnike), mogao biti rješenje mnogobrojnih problema koji su mučili vlasnike. Upravitelj je isticao kako je njegova sposobnost da pronađe, poveže i djelotvorno iskoristi novu posadu s Dalekog istoka, valjana alternativa za vlasnikove vlastite operacije.

Opća zamisao upravljanja preko treće strane morala se prodati, često usprkos otporu dugogodišnjega vlasnikovog odjela za operacije, koji je vidio kako mu tako izmiče moć. Vrlo je malo vlasnika odmah prešlo na brodsko upravljanje: to je bio postupan i eksperimentalan proces. Gotovo svi klijenti bili su iskusni operateri koji su se odrekli vlasti u korist nove uprave koja nije bila pod njihovom izravnom kontrolom. Prodaja novim kupcima koji su to činili prvi put, došla je poslije, no te prve prodaje ili promjene obilježile su budući proces na dva glavna načina.

Prvo, upravitelj je imao posla sa stručnjakom i nije se mogao izvući nekom glupošću ili površinskim uljepšavanjem stvari: bilo kakva lažna obećanja, posebno o proračunu, stručnjak klijenata bi to odmah uočio. Drugo, u većini ranih ugovora prevladavao je faktor važnosti osobnih odnosa: vlasnik klijent htio je ponoviti veze povjerenja koje je tradicionalno imao sa svojim odjelom za operaciju. Želio se ugodno osjećati u upraviteljevu okruženju, siguran da bi osobno mogao utjecati na njegovu kvalitetu – to je bio “njegov” upravitelj, a ne neka stara organizacija. To je značilo da su upravitelji napredovali tamo gdje direktor ne samo da je vodio kompanije za upravljanje, već je i osobno uspostavljao vezu s većinom klijenata, te je bio u mogućnosti brzo odgovoriti na njihove zahtjeve, bez obzira na to koliko bili složeni.

Marketing je tada bio neslužben, izbor se upravitelja zasnivao na odnosima poznanstva; budući da je potreba za proizvodom bila uvelike samoinicijativna, dobavljači su dali svoj odgovor. Nije bilo poznatih studija o željama klijenata i imajući na umu pomanjkanje statistika o upravljanju brodom, nije bilo ni dragocjenih malih znanstvenih analiza o tome kako dovesti u središte interesa svojstva proizvoda ili čak koja bi posebna područja mogućih tipova klijenata bili u budućnosti mogući kandidati za upravljanje.

U ranim i do sredine 80-ih godina puno brodovlasnika koji su smanjili svoje flote, ali nisu htjeli ili nisu mogli dopustiti da proglaše svoje pomorce viškom, odlučilo je uspostaviti upravljačke jedinice treće strane. U Ujedinjenom Kraljevstvu to su bili *Ocean, P & O, Furness Withy, Bibby* i drugi. U Norveškoj *Billabong* i *Norwegian Shipmanagement* – i mnogi drugi. Neki od njih bili su uspješni, preživjeli su i proširili se: drugi su s vremenom propali. To su bile velike kompanije s iskustvom uglavnom u području linijske plovidbe, te su znale ponešto o marketingu, oglašavanju, odnosima s javnošću i organiziranoj prodaji. Tržište je postalo konkurentno na nov način; određivanje visine vozarina i drugih usluga postalo je osjetljivo pitanje. Osobina novog kandidata bila je istaknuta dotadašnja karijera i promjena uloge brodovlasnika u njihovu novu ulogu kao upravitelja broda.

Ti su pritisci doveli do toga da su tradicionalni upravitelji izašli iz svojih “ljuštura”; najmili su izvršne direktore s iskustvom u marketingu, neki su povećali svoju djelotvornost spojivši se s jednom ili s više drugih kompanije, publikacije iz struke uvele su stranice i dodatak posvećen upravljanju brodovima, oglašavajući povećanje troškova (tako da su se trebale analizirati sklonosti klijenata). Nekoliko je kompanija zaposlilo savjetnike za profesionalne odnose s javnošću, lansirani su “novi proizvodi”, organizirane su konferencije koje su bile dobro posjećene, hvalili su se svojim udjelom u tržištu (ili barem veličinom flote) –

sve u svemu, upravitelji brodova koji su se uvijek ponašali profesionalno u poslu, počeli su se ponašati poslovno.

Klijenti su skloni imati određenu, ako ne i svjesnu, percepciju hijerarhije potreba prije nego što zatraže od upravitelja da iznese svoj prijedlog proračuna. Zadatak je upraviteljevog prodavača (prodavač je često direktor ili viši upravitelj) da ocijeni koje točke treba istaknuti u predstojećem razgovoru. To je važno jer će malo klijenata pitati manje od dva upravitelja za predračun – mnogi, pogotovo državne organizacije, proći će kroz besmisleno kompliciran postupak razmatranja ponuda, uključujući prvi krug odabira na osnovi kvalifikacija. Stoga upravitelj koji je svjestan situacije na tržištu, mora znati koje potrebe klijenata treba istaknuti u svom portfelju usluga i na što se treba usredotočiti u svojoj prezentaciji.

Potrebe klijenta mogu biti sve, ili samo neke od navedenih:

- trošak i djelatnost
- djelatnost i trošak
- briga za teret
- izvještavanje o učestalosti i točnosti
- sigurnost i sprječavanje zagađenja
- anonimnost/razboritost
- posebna tehnička stručnost
- kapetani brodova koji imaju smisla za trgovinu
- posebna nacionalnost posade
- pozitivni izvještaji osiguravatelja
- geografski odabir (ureda koji rukovodi)
- lakoća pristupa upravljačkom osoblju na obali
- česti posjeti osoblja s obale brodovima i dobra povratna informacija
- potvrda o kvaliteti.

U većini slučajeva nikada dvije potrebe neće imati istu težinu. Nema sumnje da je nekada čisti trošak bio vrlo važan. Danas, zbog razloga koje ćemo objasniti u 7. poglavlju, veći se naglasak stavlja na kvalitetu rada i brigu za teret. U nekim slučajevima sigurnost je na prvome mjestu, posebno kod tankera koji prevoze naftu u SAD.

Kada odluči da će se obratiti određenoj kompaniji za upravljanje, klijent želi predračun. Malo će upravitelja to učiniti, osim ako se radi o specifičnom brodu, a čak i tada je klijent predmet ispitivanja, i to ne samo njegovi dokumenti, već i sam brod. Premda upravitelji troše vlasnikov novac, bilo bi neprofesionalno kada ne bi uspjeli raditi u okviru zadanog proračuna, i dobar bi upravitelj trebao biti sposoban dovesti rad na prosječnih plus ili minus 1% tijekom godine. Toliko toga ovisi o stanju broda, da je besmislica dati predračun na osnovi vrste broda, osim u općenitim naznakama (računajući nepredvidive okolnosti).

Prije nego što da ponudu, upravitelj želi saznati od vlasnika:

- pod čijom će zastavom brod ploviti
- zahtjev za svjetsku ITF trgovinu

- vjerojatni model trgovanja
- osiguranje koje se zahtijeva, i koja je vrijednost trupa broda i bilo kakvi drugi posebni zahtjevi
- bilo kakve neuobičajene zahtjeve u vezi s obračunom
- bilo kakvi zahtjevi u vezi s posadom (uglavnom nacionalnost).

Od svih tih točaka, najvažnija je zastava budući da to može utjecati na miješani sastav posade i sveukupni trošak sidrenja, što je primarna varijabla. Vođenje registra, kao što smo vidjeli u prethodnom poglavlju, postalo je dio stručnog znanja brodskog upravitelja, i u mnogim slučajevima za vlasnika (koji će napraviti svoj vlastiti kratki popis registra o financijama ili nečemu drugom) savjet upravitelja i alternativni troškovi konačni su odlučujući faktor.

Kao posljednje, ali i ne najmanje važno, klijentu će trebati primjerak upraviteljeva standardnog ugovora; nema sumnje da će s vremenom međunarodni standardni ugovori poput BIMCO-ova *Shipman-ugovora* postati norma. U trenutku pisanja ovog članka, većina upravitelja ima svoje vlastite domaće verzije i mnogi klijenti, posebno upravitelji fonda SAD-a i japanski brodovlasnici, imaju svoje standardne točke ugovora – varijacije mogu biti skupe i u fazi davanja predračuna dokumentaciju u vezi s ugovorom treba odrediti i postići zajednički dogovor u glavnim crtama. U 6. poglavlju detaljno ćemo analizirati ugovor o upravljanju.

Nakon što su obje strane izrazile svoje želje i potrebe, priprema se predračun. Budući da je u ovoj fazi važno biti točan – karakteristike broda, osobito one glavnog stroja u vezi s mazivom i rezervnim dijelovima, usporedit će se s obilnim kompjutoriziranim podacima koje kompanija za upravljanje posjeduje o radu sličnih strojeva u prošlosti i ažurirano s tekućim troškovima rezervnih dijelova i onima kakvi bi mogli biti. Na troškove posade utjecat će zastava pod kojom se plovi, članstvo u sindikatu i posebni zahtjevi u vezi s posadom, koje postavlja vlasnik ili brod. Troškovi prehrane posade ovise o broju, nacionalnosti i s posadom dogovorenim određenim količinama hrane iz za to predviđenog izvora.

Područje u kojem trguje brod, utjecat će na troškove vraćanja posade u domovinu, te na troškove maziva, iskoristivosti, komunikacije i upraviteljeva puta. Može utjecati na procijenjene troškove boravka na suhom doku, ako uobičajeni obrazac nije prikladan za jeftin boravak na suhom doku u trenutku kada za to postoji raspoloživost. Stoga se svaki faktor pažljivo izračunava, i proračun koji iz toga proizlazi obično se predstavlja u sljedećem obliku, izraženo u američkim dolarima, i to na mjesečnoj osnovi.

1. plaće, godišnji odmor i prekovremeni rad
2. završetak službe i povratak u domovinu
3. hrana
4. zalihe
5. rezervni dijelovi
6. maziva ulja
7. tekući popravci

8. troškovi uprave
9. put upravitelja/komunikacije/razno
10. godišnji propis o boravku na suhom doku.

S obzirom na različite zastave, broj članova posade itd., može biti nekoliko proračuna tako da vlasnik može odabrati najbolji paket usluga. Kratak pregled proračuna bit će potkrijepljen detaljnim analizama za svaku stavku. Sljedeći prilično tipičan početni predračun napravio je *Marine Management Services* na Otoku Man u siječnju 1994. da bi poslužio kao primjer. Roy McLean dodao je svoje korisne komentare u vezi s «odstupanjem od predviđenog» i to s obzirom na pojedine stavke.

Tablica 1. Primjerak predračuna koji je dao upravitelj broda

Pregled predračuna za: Spruytopulos Shipping		
M.T. "Kingsbridge"	Tip broda:	tanker
	Težina broskog tereta	28,600
	Godina izgradnje	1986.
	Osigurana vrijednost	US \$ 14 M

	Mogućnost A posada US \$ mjesečno	Mogućnost B posada US \$ mjesečno
1. Plaće, godišnji odmori i prekovremeni rad	45,740	44,583
2. Završetak službe i povratak u domovinu	5,500	5,500
3. Komunikacija s lukama, razno	3,000	3,000
4. Zalihe	6,000	6,000
5. Maziva	8,000	8,000
6. Hrana	4,234	4,234
7. Tekući popravci	6,200	6,200
8. Rezervni dijelovi	8,900	8,900
9. Troškovi uprave	9,000	9,000
10. Osiguranje	<u>23,550</u>	<u>23,550</u>
Sveukupno (bez suhog doka)	<u>120,124</u>	<u>118,967</u>
Dnevni operativni trošak (bez suhog doka) dnevno	<u>3,949</u>	<u>3,911</u>

Pretpostavke:

1. Pretpostavlja se da će dodatni članovi posade biti zaposleni u skladu s propisima struke.
2. Troškovi uključuju različite troškove, troškove dodatne radne snage i prekovremenog rada.
3. Iznos plaća je u skladu sa svim nacionalnim zahtjevima i onim ITF sindikata.
4. Britanski časnici radit će sve potrebne sate bez dodatne plaće (vidi Prijedlog o posadi).
5. Poljski časnici radit će sve potrebne sate bez dodatne plaće.
6. Poljskim i filipinskim mornarima i dočasnicima 85 prekovremenih sati uključeno je u njihovu plaću.
7. ITF Plava karta bit će dodatni trošak od otprilike 5,750 US \$ godišnje.
8. Približna daljina putovanja za posadu je sljedeća:

za Britance	- 5 mjeseci
za filipinske časnike, mornare i podčasnike	- 10 mjeseci
za poljske časnike, mornare i dočasnike (koji se mogu produžiti na 9 mjeseci)	- 6 mjeseci
9. Pretpostavlja se da će brod trgovati po cijelom svijetu.
10. Nije određena nikakva svota za popravak unutarnjeg sloja rezervoara.
11. Za brod ove starosti troškovi popravka na suhom doku uvelike će ovisiti o stanju njegovih čeličnih dijelova i o preinakama koje su potrebne da bi sve bilo u skladu s propisima. Mi predlažemo iznos od otprilike US \$ ..... mjesečno. Dat ćemo precizniji proračun nakon detaljnijeg pregleda.
12. Troškovi komuniciranja naručitelja broda nisu uzeti u obzir.
13. Nisu uzeti u obzir ni troškovi mijenjanja zastave, troškovi registracije, pristojbe za teret itd.
14. Iznos iznosi za osiguranje označavaju troškove koji se zasnivaju na našem iskustvu u vezi s predračunom i troškovima za brodove koji su pod upravom i pod utjecajem tekućih trendova na tržištu. Nije predviđen nikakav iznos za odbitke u vezi s osiguranjem. Da bi dali točan predračun, trebali bismo prethodnu dozvolu da ispitamo tržište osiguranja zajedno s pojedinostima o prethodnim gubicima. Priložena je i analiza troškova osiguranja.

U predračunu nije predviđen nikakav iznos za odbitke ili štete koje nisu pokrivena osiguranjem.
15. Naš predračun pokazuje mjesečne troškove. Uzmite u obzir da su to prosječne vrijednosti i da će troškovi varirati od mjeseca do mjeseca. Očekuje se da će troškovi biti veći tijekom prvih nekoliko mjeseci zbog

«početnih troškova» kao što su troškovi puta posade, osiguranje, zalihe, itd.

16. Svi dodatni troškovi potrebni za povezivanje cijevima ili čišćenje rezervoara, idu na račun naručitelja broda.
17. Uzima se tečaj za razmjenu u odnosu  $£ 1 = US \$ \dots$
18. Svi troškovi su «po cijeni» s brodom koji ovisi o tehničkom pregledu koji će obaviti upravitelj. Nakon ovakva pregleda može se podnijeti revidirani operativni tehnički proračun.

*Prijedlog za sastav posade*

Sastav posade je sljedeći:

	Mogućnost A	Mogućnost B
Kapetan	Europljanin	Poljak
Prvi časnik	Europljanin	Poljak
Drugi časnik	Filipinac	Poljak
Treći časnik	Filipinac	Poljak
Časnik za radioveze	Filipinac	Poljak
Prvi časnik stroja	Europljanin	Poljak
Drugi časnik stroja	Filipinac	Poljak
Treći časnik stroja	Filipinac	Poljak
Četvrti časnik stroja	Filipinac	Poljak
Električar	Filipinac	Poljak
Nostromo (vođa palube)	Filipinac	Poljak
AB x 3	Filipinac	Poljak
OS x 3	Filipinac	Poljak
Radnik na pumpi	Filipinac	Poljak
Strojovođa x 2	Filipinac	Poljak
Monter	Filipinac	Poljak
Glavni poslužitelj/Kuhar	Filipinac	Poljak
Poslužitelj x 2	Filipinac	Poljak
Sveukupno 24 člana posade		

AB = kvalificirani mornarički kadar

OS = nekvalificirani mornarički kadar

*Analiza različitih troškova, troškova dodatne radne snage i troškova obuke*

	Mogućnost A	Mogućnost B
Različiti	810	
Britanci	2,625	
Filipinci	—	<u>3,600</u>
Poljaci	—	<u>3,600</u>
Sveukupno	<u>3,435</u>	<u>3,600</u>
Troškovi dodatne radne snage		
Britanci 4% bruto-plaća	666	
Filipinci 2% bruto-plaća	476	
Poljaci 2% bruto-plaća	—	<u>694</u>
Sveukupno	<u>1,140</u>	<u>694</u>
Obuka – 2% bruto-plaće		
Britanci	333	
Filipinci	477	
Poljaci	—	<u>694</u>
Sveukupno	<u>810</u>	<u>694</u>
Plaće pojedinih posada – vidi str. 78. i 79.		
Prijedlog za osiguranje		
Osigurana vrijednost 14 milijuna US\$		
		Odbici
Trup i strojevi	178,000	75,000
Zaštita i osiguranje protiv štete	82,500	Teret 10,000 ostalo 2,000
Vozarina, ležarina i zaštita	7,500	25%
Prekomjerno zagađenje naftom	4,261	
Rat	7,000	
Zalihe/Rezervni dijelovi u tranzitu	400	
Gotovina/obveznice/zalihe	1,900	
Tjelesne ozljede posade	300	
Pokretna imovina	<u>300</u>	
Sveukupna godišnja premija	282,161	
Mjesečni troškovi	23,513	
Dnevni troškovi	773	

## KORIŠTENJA JE NAJVIŠA POTVRĐENA STOPA

## TRGOVAČKI BROD ..... MOGUĆNOSTA

Svi troškovi su u USD \$

Položaj	Osnovna plaća	Prekovremeni rad		Dopust	Mirovina	Bonus za godine službe	Sveukupno		
		Okrugla brojka	Stopa /satu				Osnovno	Mirovina	Godine službe
Kapejan	Evropjannin	6,000					6,000		6,000
Prvi časnik	Evropjannin	4,950					4,950		4,950
Evropjannin	Evropjannin	5,700					5,700		5,700
Sveukupno evropskih časnika		16,650					16,650		16,650
Drugi časnik	Filipinac	850	383	170	85	13	1,403	1,488	1,501
Treći časnik	Filipinac	800	360	160	80	12	1,320	1,400	1,412
Časnik za radio veze	Filipinac	850	383	170	85	17	1,403	1,488	1,505
Drugi časnik stroja	Filipinac	1,100	495	220	110	17	1,815	1,925	1,942
Treći časnik stroja	Filipinac	850	383	170	85	13	1,403	1,488	1,501
Četvrti časnik stroja	Filipinac	800	360	160	80	12	1,320	1,400	1,412
Električar	Filipinac	850	383	170	85	17	1,403	1,488	1,505
Glavni poslužitelji	Filipinac	850	383	170	85	13	1,403	1,488	1,501
Sveukupno filipinskih časnika		950	3,130	1,390	695	114	11,470	12,165	12,279
Nostromo	Filipinac	600	335	120	60	9	1,055	1,115	1,124
AB	Filipinac	500	279	100	50	8	879	929	937
AB	Filipinac	500	279	100	50	8	879	929	937
AB	Filipinac	500	279	100	50	8	879	929	937
OS	Filipinac	360	201	72	36	6	633	669	675
OS	Filipinac	360	201	72	36	6	633	669	675
OS	Filipinac	360	201	72	36	6	633	669	675
Radnik na pumpi	Filipinac	600	335	120	60	9	1,055	1,115	1,124
Strojovoda	Filipinac	500	279	100	50	8	879	929	937
Strojovoda	Filipinac	500	279	100	50	8	879	929	937
Montir	Filipinac	600	335	120	60	9	1,055	1,115	1,124
Poslužitelji	Filipinac	360	201	72	36	6	633	669	675
Poslužitelji	Filipinac	360	201	72	36	6	633	669	675
Ukupno momara i podoficirskog kadra		6,100	3,405	1,220	610	97	10,725	11,335	11,432
Sveukupni troškovi posade		29,700	6,535	2,610	1,305	211	38,845	23,500	40,361

AB = Kvalificirani momar

OS = Nekvalificirani momar

TRGOVAČKI BROD ..... MOGUĆNOST B (CJELOKUPNA POSADA JE POLJSKA)

KORIŠTENA JE NAJVIŠA POTVRĐENA STOPA

Svi troškovi su u USD \$

Položaj	Osnovna plaća	Dodatak za tanker	Prekovremeni rad		Dopust 6 dana	Dohodak - dopust	Bonus za godine službe	Sveukupno		
			Okruglja brojka	S topa /satu				Osnovno	Bonus za tanker	Bonus za godine službe
Kapetan	2,600	260			520	60	260	3,180	2,400	3,700
Prvi časnik	1,800	180			360	60	180	2,220	2,400	2,580
Drugi časnik	1,350	135			270	60	135	1,680	1,815	1,950
Treći časnik	1,250	125			250	60	125	1,560	1,685	1,810
Časnik za radio veze	1,350	135			270	60	135	1,680	1,815	1,950
Prvi časnik stroja	2,500	250			500	60	250	3,060	3,310	3,560
Drugi časnik stroja	1,800	180			360	60	180	2,220	2,400	2,580
Treći časnik stroja	1,350	135			270	60	135	1,680	1,815	1,950
Četvrti časnik stroja	1,250	125			250	60	125	1,560	1,685	1,810
Električar	1,450	145			290	60	145	1,800	1,885	2,090
Sveukupno časnika	16,700	1,670			3,340	600	1,670	20,640	22,070	23,980
Nostromo	600	60	360	4,25	120	60	60	1,140	1,200	1,260
AB	550	55	340	4,00	110	60	55	1,060	1,115	1,170
AB	550	55	340	4,00	110	60	55	1,060	1,115	1,170
AB	550	55	340	4,00	110	60	55	1,060	1,115	1,170
OS	450	45	255	3,00	90	60	45	855	900	945
OS	450	45	255	3,00	90	60	45	855	900	945
OS	450	45	255	3,00	90	60	45	855	900	945
Radnik na pumpi	600	60	360	4,25	120	60	60	1,140	1,200	1,260
Strojovoda	550	55	340	4,00	110	60	55	1,060	1,115	1,170
Strojovoda	550	55	340	4,00	110	60	55	1,060	1,115	1,170
Montar	600	60	360	4,25	120	60	60	1,140	1,200	1,260
Glavni kuhar	600	60	360	4,25	120	60	60	1,140	1,200	1,260
Poslužitelj	450	45	255	3,00	90	60	45	855	900	945
Poslužitelj	450	45	255	3,00	90	60	45	855	900	945
Ukupno mornara i podoficirskog kadra	7,400	740	4,415		1,480	840	740	14,135	14,875	15,615
Sveukupno troškovi posade	24,100	2,410	4,415		4,820	1,440	2,410	34,775	36,945	39,595

AB = Kvalificirani mornar

OS = Nekvalificirani mornar

## NAPOMENE ROY MCLEANA O «ODSTUPANJIMA OD PREDVIĐENOG» U PRORAČUNIMA I PREDRAČUNIMA

Strojari su upoznati s odstupanjima. Kada se radi nacrt za neki stroj, za sastavne dijelove koji čine taj proizvod navode se dimenzije sa stupnjem odstupanja. Može biti npr. prihvatljivo proizvesti sastavni dio s rasponom odstupanja od 0 do 0,05 mm s obzirom na dimenzije u nacrtu, no ako je izvan tog raspona, taj sastavni dio nije prihvatljiv. Odstupanje u praksi dopušta strojaru da omogućí tom dijelu da se uklopi i radi s ostalim sličnim dijelovima unutar jednog stroja. Raspon «od nule do nule» nikada se ne koristi – to bi bilo nepraktično.

Financijski proračuni i predračuni «po cijeni» rijetko, gotovo nikada, ne označavaju nikakvo «odstupanje». Može se zaključiti da bi odstupanje, ako je uopće određeno, bilo «od nule do nule». Kao i u slučaju dijelova stroja, to je nepraktično, čak i kad bi bilo moguće.

Dakle, kakva bismo odstupanja trebali odrediti u različitim kategorijama unutar predračuna ili proračuna brodske uprave? Razmotrimo naslove korištene u prije navedenom predračunu.

### 1. *Plaće, godišnji odmor i prekovremeni rad*

Mi znamo:

- broj članova posade
- iznos plaća
- pravo na godišnji odmor
- da se prekovremeni rad može povremeno mijenjati
- da se tečaj razmjene valute mijenja.

Prve tri točke predstavljaju velik trošak, uz pretpostavku da je utvrđen najveći dio sati prekovremenog rada. Druge tri točke odnose se na razmjerno male iznose novca. Sveukupno «odstupanje od predviđenog» u ovom proračunu, može se smatrati vrlo malim, i to od 0 do +5%.

### 2. *Završetak službe i povratak u domovinu*

Ovdje su varijable nesigurnije. Npr. mi znamo:

- broj dopusta godišnje
- ne može se svaki put znati u kojoj luci će završiti služba
- ne može se uvijek dobiti mjesto u avionu po posebnoj cijeni za pomorce, jer to ovisi o raspoloživosti mjesta u avionu
- tečaj razmjene strane valute može se promijeniti.

Jasno ja da postoje varijable za koje nikada ne možemo biti sigurni, a mogu biti iznad ili ispod iznosa koji smo naveli. Mi predlažemo “odstupanje od predviđenog” od  $\pm 10\%$ .

### 3. Luke, komunikacije, razno

Već sama po sebi, ova kategorija nema konačne varijable. Npr. ne znamo:

- koliko će puta brod biti porinut u more
- koliko će telefonskih razgovora obaviti kapetan.

Stoga je "odstupanje od predviđenog" veliko - recimo  $\pm 20\%$ .

### 4. Zalihe

Ako je proračun o zalihama pažljivo sastavljen, brojke bi trebale biti prilično točne. Unutar proračuna o zalihama postoje elementi koji se mogu koristiti za kontrolu sveukupnih troškova. Npr.

- možemo odgoditi kupnju boje
- možemo prilagoditi predračun drugih točaka.

Postoji mogućnost za prilagodbu a da se ne ugrozi sigurnost broda, premda se može dogoditi da to utječe na održavanje određene norme, ali o tome se trebaju dogovarati upravitelj broda i vlasnik. Stoga "odstupanje od predviđenog" može biti od 10% do nule.

### 5. Maziva

Proizvođači navode brojke u vezi s potrošnjom goriva za svoje strojeve, ali se te brojke rijetko postižu u praksi na brodu. Potrošnja može biti vrlo promjenjiv faktor koji može ovisiti o starosti i stanju broda te dobru održavanju i brizi posade broda o stroju. Proračun se donekle može kontrolirati prilagođujući količinu zaliha. Međutim, maziva i goriva važna su stavka pa bi uvijek trebalo imati dovoljne količine na brodu kako bi plovidba bila sigurna; stoga je potreban odgovarajući dodatni iznos. Odstupanje od predviđenog: = do 30%.

### 6. Hrana

Brodski upravitelji obično na osnovi dugogodišnjeg iskustva mogu odrediti "dnevnu količinu hrane po osobi". Općenito, ako se pridržava tih propisanih količina, posada će se zadovoljavajuće hraniti. Dodatni obroci za posjetioce i dodatne članove posade, područja gdje se trguje i razlike u tečaju, utjecat će na ovu kategoriju. Međutim, pažljivim raspolaganjem sredstava proračuna, troškovi u ovoj kategoriji trebali bi ostati unutar granica. Treba postaviti granicu odstupanja od predviđenog na: 2% do 0.

### 7. Tekući popravci

### 8. Rezervni dijelovi

Razmotrit ćemo ove dvije kategorije zajedno:

- Koji će rezervni dijelovi biti potrebni?
- Koji će popravci biti potrebni?

To se dvoje ne može odrediti unaprijed - mi to stvarno ne znamo - posebno kada je neki brod "nov određenoj upravi".

Ako se zna povijest broda, može se odrediti određeni iznos za neke glavne rezervne dijelove. Određeni tipovi strojeva, npr., imaju niži stupanj otpornosti

obloge ili im zaštita cilindra lakše napukne. Možda je poznat stupanj otpornosti. U takvom slučaju možemo odrediti veći iznos za glavne rezervne dijelove stroja. Možda znamo da su u lijevi kotao stavljene nove cijevi. Stoga bi bilo normalno zaključiti da će na kotlu na desnoj strani broda u bliskoj budućnosti trebati učiniti nešto slično.

Upravitelja broda najviše zanima sigurnost posade i broda, pa ako je brodu potrebna nova obloga za glavni stroj ili novo turbopuhalo, ako se želi da brod nastavi plovidbu, ti se dijelovi moraju nabaviti. Za neke popravke i rezervne dijelove nema druge mogućnosti nego riješiti te probleme bez obzira na to da li je ili nije taj trošak uračunat u proračunu. Stoga je odstupanje od predviđenog što se tiče rezervnih dijelova i popravaka veliko – recimo od 0 do 50%.

### 9. Troškovi upravljanja

Osim ako za dodatno vrijeme utrošeno na upravljanje nije dogovoren dodatni iznos, nema razloga da odstupanje od predviđenog u ovoj kategoriji ne bude "od nule do nule" – to bi bila iznimka.

### 10. Osiguranje

Obično se ne može dobiti predračun za točnu premiju osiguranja sve dok neka uprava definitivno ne preuzme određeni brod, tako da su osiguravateljima poznati svi faktori. Pozivi *P&I* kluba su nepoznat faktor. Ne zna se kolika će biti potraživanja za eventualnu štetu ili koliko će odbitaka vlasnik biti dužan platiti. Odstupanje od predviđenog za osiguranje trebalo bi biti od 0 do +20%.

Navedeno bi trebalo upućivati na to da predračun i proračun nikada ne mogu biti 100% točni (tj. odstupanje ne može biti od 0 do 0). Odstupanja se mogu povećavati ili smanjivati, a visina će ovisiti o kategoriji troška. Odstupanja će biti sve manja i manja kako broderska kompanija koja upravlja brodom bude sve bolje poznavala brod, a s vremenom bi se predračun i proračun trebali smanjiti kad se utvrde slabosti broda, njegove posade, trgovine, vlasnika i naručitelja broda.

Dakle, najpromjenljivija je varijabla između troškova vlasnika i proračuna brodskih upravitelja posada. Troškovi posade sastoje se od puno stavki od kojih se mnoge kao što su prekovremeni rad, bolovanje, liječnički troškovi itd., mijenjaju s obzirom na količinu posla ili ovisi o slučaju. Prekovremeni rad, npr., može znatno varirati ovisno o vrsti trgovine – ako brod naizmjenično prevozi naftu i rasuti teret, trebat će veliko čišćenje i posada će zaraditi radeći prekovremeno, te će čak dobiti i dodatak na plaću. Brodu koji plovi po lošem vremenu i nekoliko članova posade bude ozlijeđeno, povećat će se troškovi za prekovremeni rad i liječenje, čak će se neki članovi posade možda morati vratiti kući, a samo će dio tih troškova pokriti *P&I* klub.

Većina drugih troškova teoretski bi trebala biti slična, bez obzira na to tko upravlja brodom, osim u slučaju gdje upravitelj može dobiti veći popust za rasuti teret.

Postoji tendencija vlasnika da zahtijevaju ugovore s fiksnim cijenama ili sa zajamčenim proračunom. To osobito prevladava kod ugovora o najmu broda na određeno vrijeme. Upravitelj u suradnji s izvorom financiranja posjeduje brod i unajmljuje ga na određeno vrijeme po već unaprijed utvrđenoj cijeni i to bez rizika za pouzdanog naručitelja broda i dio njegovih dionica koje ne donose fiksnu

kamatnu stopu. Tu upravitelj treba razmisliti kako će, ako je to uopće moguće, povećati cijenu najma broda da bi pokrio inflaciju, te posebno rastuće troškove posade. Ugovori s fiksnim i zajamčenim cijenama mogu biti opasni za upravitelje, ako su sklopljeni na duže od godinu dana, ili ako se radi o nekom starom ili na drugi način "teškom" brodu, tako da će oni redovito sadržavati pokazatelje godišnjeg povećanja, barem što se tiče troškova posade, a bit će to u odnosu na nove ili dobro poznate brodove. Plaća upravitelja na brodu od 8000 do 10.000 US \$ mjesečno čini vjerojatno samo 8-10% cjelokupnog proračuna, stoga on ima malo slobodnog prostora da bi učinio neku grešku što bi dovelo do stvaranja gubitka i nema puno uzlaznog potencijala s obzirom na opću svjetsku tendenciju k inflaciji.

Ovi ugovori, ako ih je razborit upravitelj pravilno sastavio, zaista imaju prednost jer nude stabilnost koju upravitelji žele, a obično dobiju ugovor o radu na 3 mjeseca. Rizik, međutim, da nešto ne bude u redu je neizbježan, i taj rizik se može opisati kao "prirodno pravo" upravitelja u toj pustolovini. Taj se rizik može spojiti s najvećim cjelokupnim rizikom u bilo kojemu pomorskom ugovoru, tj. preostala vrijednost broda kada završi ugovor. Ako upravitelj želi uzlazni potencijal svojim niskim troškovima rizika "prirodnog prava", može pregovarati, što često i čini, o udjelu u bilo kakvom povećanju preostale vrijednosti iznad onoga što je izračunato u financijskom dijelu ugovora – to je poznato kao "zahtijevanje prirodnog prava" i jedna je u nizu financijskih inovacijskih tehnika koje će u budućnosti sve više prevladavati.

Postoje slučajevi kada se od upravitelja traži da pokažu svoju dobru volju u sklapanju ugovora, tako da uzmu dio u dionicama. Vlasnik kaže: "Ako imaš udio u brodu, bit ćeš motiviran da bolje njime upravljaš." Cinik bi to mogao parafrazirati: "Ako želite ugovor o upravljanju, bolje bi bilo da mi pomognete da kupim ovaj brod, jer ako vi nećete, neki od vaših konkurenata hoće." Prvo je objašnjenje razjašnjeni dogovor o partnerstvu, a drugo bi mogla biti ucjena! Kakav zaključak će stvoriti upravitelj ovisi o dogovorenom poslu: ucjenom će smatrati obično one poslove koje karakterizira visok stupanj rizika u slučaju unajmljivanja broda. Upravitelj može vidjeti tko su ostali dioničari, što ga može uputiti na to da je on samo jedan od mnogih "opskrbljivača" (npr. posrednici) koji su uvučeni u posao u kojemu se sam poduzetnik, čiji je to projekt, izlaže manjoj opasnosti. Upraviteljima se savjetuje, kao opće načelo, da se drže onoga što razumiju, a ako žele riskirati u nekoj brodarskoj avanturi, neka to čine samo onda kada imaju neki element kontrole u vezi s vremenskim rasporedom i cijenom konačnog uklapanja ili prodaje broda.

Opisani rituali vezani uz predračun i pregovore nisu konstante. Od upravitelja se mogu zahtijevati mnoge druge usluge:

- a) Upravitelj možda već upravlja brodom čiji će se vlasnik uskoro promijeniti, ali ne i on, te će biti potreban u procesu primopredaje. Ako se to uspješno obavi, u prednosti su sve strane: prodavač će uštedjeti u troškovima otkazivanja, posebno u vezi s troškovima za povratak pomoraca u domovinu, upravitelj ima posadu koja nastavlja raditi i ima manje troškova vezanih uz nadgledanje, kupcima se smanjuju troškovi kontrole nove posade. Treba pažljivo postupati jer može doći do nesuglasica – kupac i prodavač trebaju se dogovoriti tko će iskoristiti vrijeme koje je posada još dužna ostati na dužnosti.

Najveći dio problema leži u upraviteljevom inherentnom sukobu interesa u vezi s njegovim znanjem o radu broda dok je bio u vlasništvu osobe koja brod sada prodaje. Ako je npr. brod "težak", bi li upravitelj to trebao reći kupcu koji bi onda mogao tražiti da se brod proda po nižoj cijeni? Vjerojatno ne bi. Krši li upravitelj svoju dužnost prema prodavaču ako kupcu navede tekuće troškove koji upozoravaju da je to težak brod, posebno ako upravitelj to zna iz neposrednog iskustva upravljanja tim brodom? Što je s pomanjkanjem rezervnih dijelova? Ako postoji unajmljivač broda koji namjerava produžiti najam, bi li upravitelj trebao obznaniti velike troškove najma, npr. popravke unutarnjeg sloja tankera za prijevoz kemikalija budući da dolazi do oštećenja pri prijevozu takve vrste tereta. Teško je pomiriti te suprotnosti i vrlo skupo ako nešto krene loše. U takvim slučajevima za upravitelja bi bilo najbolje da zatraži da kupac i prodavač budu posebno zastupljeni u ugovorima o upravljanju, kao i u pregovorima oko prodaje i kupnje.

- b) Upravitelj mora biti svjestan klijentovih osobina koje mogu varirati od kompanije do kompanije, i posebno među različitim nacionalnim kulturama. Npr. vlasnik iz SAD-a, posebno vlasnik tankera, brinut će se o suzbijanju naftnih mrlja pa može zahtijevati puno više od uobičajene dokumentacije o zaštiti. Isto tako, za vrijeme Zaljevskog rata postojala je bitna razlika između vlasnika, tj. njihove razine spremnosti za put, i upravljanja. Brodovi koji su plovili pod britanskom zastavom imali su zaštitu patrole Kraljevske mornarice i bili su pod nadzorom vojske, što je zahtijevalo nadzor puta i to izravno od vlasnika do broda, dok su ostali brodovi plovili sami ili su bili priključeni brodovima koji su bili pod nadzorom vojske, prepuštajući upravitelju velik dio odluka vezanih uz obranu.
- c) Postoji zamjetna nesklonost tradicionalnih grčkih vlasnika prema upraviteljima treće strane zbog načina na koji su grčke kompanije sklone graditi svoje flote i zbog toga što u središtu djelovanja prevladavaju obitelj i prijatelji. Grčki vlasnici od upravitelja očekuju veliku kontrolu troškova i vještinu trgovanja u lukama, i to moraju uzeti na znanje svi oni koji žele upravljati tim brodovima.
- d) Neke državne kompanije očekuju od upravitelja puno više od čisto operativnog upravljanja – oni, npr., žele da upravitelji snažno zastupaju njihova stajališta pred institucionalnim predstavničkim tijelima i čak da im pomažu pri trgovačkim pregovorima.
- e) Neki novi vlasnici koji imaju "nos" za kretanja na tržištu u vezi s vrijednosti imovine, ali malo iskustva u pomorskoj praksi, razvili su odnos sa svojim upraviteljima koji su u početnoj fazi uključeni u stvaranje i pobliže određivanje novoizrađenih programa, ili su uključeni u potragu za polovnim brodovima koji posjeduju određene osobine.
- f) Upravitelji su često bili posrednici u *paravan* vlasništvu brodova u fiskalnom režimu koji nije bio dostupan "pravom" vlasniku. Kao što smo vidjeli u 2. poglavlju, sredinom 80-ih upravitelji su pomagali

bankama da uzmu brodove i da vode ih kao kvazivlasnici dok se ne naplati vrijednost imovine.

- g) Puno je vlasnika promijenilo zastavu neke sjevernoeuropske zemlje pod kojom je plovio brod, ako su troškovi bili veliki, a da se nisu savjetovali sa sindikatima – takvi sporazumi zahtijevali su pomno i sigurno planiranje između upravitelja i vlasnika, što je bilo daleko iznad uobičajenih zahtjeva klijenata.

Nema sumnje da zahtjevi klijenata postaju sve različiti, sve profesionalniji i posebniji. Devedesetih godina u puno više ugovora za upravljanje bit će dogovoreno udruživanje, a ne samo kupovanje "roba s police".

## FLEKSIBILNOST

Osim što ima koristi od ekonomije obujma i sveukupnoga stvarnog dnevnog tekućeg troška, vlasnik ima koristi i od povećane fleksibilnosti kada sklopi ugovor s upraviteljem za obavljanje pomorske djelatnosti. Jedna od pomorskih vještina upravitelja broda, koja nedostaje u većini vlasničkih organizacija, uspješno je upravljanje prometom. Upravitelji teže promjenama i vlasnici sve više trebaju težiti trgovanju brodovima (tj. prodaji i kupnji brodova) i tereta.

Nije neobično za upravitelja da tijekom jedne godine "izgubi" četvrtinu svoje flote i stekne u istom razdoblju isto toliko brodova, ako ne i više. Teško je naučiti tu vještinu ovladavanja prometom, ali kad se jednom nauči, postaje sastavni dio kulture upravljanja kompanijom. U djelovanju vlasnika obično je suprotno istinito; postoji sindrom poznat kao operativna smetnja. Događa se u kompaniji gdje operativno djelovanje ima visok profil i gdje upravitelj flote ima snažan utjecaj na razini odlučivanja.

Upravitelj će utjecati na odluke koje se donose u vezi s kupnjom i prodajom, što će neizbježno odražavati njegovu osobnu želju da održi stabilnost u djelovanju i radnoj snazi. On zna da će prodaja pola flote u pravom trenutku biti od dugoročne koristi kompaniji, ali ne želi prodati brod jer će tada morati proglasiti viškom ili staviti na čekanje odane radnike koji su bili njegovi prijatelji i kolege tijekom niza godina. Pitanje da li je u pravu, dovelo bi do žestoke rasprave o dobrim i lošim stranama kapitalističkog sustava – činjenica je da su takvi stavovi kod mnogih vlasnika često sprječavali ili usporavali fleksibilnost u odgovoru na dugoročna tržišna kretanja. Vlasnik ne bi trebao osjećati grižnju savjesti ako preko telefona odluči prekinuti ugovor, ostavljajući tako upravitelju sve ljudske i operativne probleme. Upravitelj pak, premda se ne može pouzdati da će ga smjesta uzeti neki drugi klijent, iz iskustva zna da sa selektivnim marketingom može održati razumnu ravnotežu flote. Vlasnik tako izbjegava operativnu smetnju, te je manje sklon da predugo zadrži (zbog sentimentalnih razloga) brod kada je njegova pozicija na tržištu na silaznoj liniji.

Nasuprot tome, vlasnik je siguran da ako kupi brod i pobrine sa da njime rukovodi brodski upravitelj, može očekivati da će se brodom djelatno upravljati od dana kada ga preda na upravljanje. Vlasnik stoga može mijenjati tržišta i vrste brodova. Upravitelji, kapetani, viši časnici sposobni su ukratiti se na novi brod i vrlo brzo ga dovesti na potrebnu razinu djelovanja, te ne žale kada brod promijeni

vlasnika ili se raspreni. Oni su isto tako se naviknuli mijenjati vrste brodova i tereta koji prevoze.

U razdoblju između 1980. i 1987. snažno se povećao postotak tankera kojima su većinom upravljali brodski upravitelji. U pojedinim razdobljima čitave su flote brodova hladnjača za kratko vrijeme bile stavljene pod upravu. Upravitelji su prvi put uspješno preuzeli upravljanje nad brodovima koji su prevozili plin, ovce te nad iznimno velikim brodovima koji su prevozili razne sirovine. Vještina koja se osobina velikih organizacija koje često i brzo mijenjaju brodove. Obično u okviru organizacije koja upravlja brodom postoji stručnjak za novo područje koje se može angažirati u kratkom roku, i koji će napraviti plan, dati upute i nadgledati preuzimanje novog broda. To nije luksuz za vlasnika koji rukovodi s, recimo, 15 brodova za rasuti teret i koji se odlučio proširiti svoje poslovanje i na tržište tankera ili koji želi iskoristiti priliku i kupiti flotu rashladnih brodova: takav bi vlasnik vjerojatno trebao promijeniti znatan broj članova svog osoblja i organizirati skupe dugoročne programe obuke.

Promjena je i dio kulture broskog upravitelja: nemir kao odgovor na izazov koji proizlazi iz potrebe da se uvijek odgovori na potrebe klijenata, prije nego ugodni, više statični odnosi koji se razvijaju unutar vlastite kompanije.

## ODGOVORNOST

Odnos je jednostavan pod uvjetom da je sustav djelotvoran. Vlasnik svaki mjesec daje upravitelju financijska sredstva koja ovaj troši i osigurava cijeli niz poslovnih izvještaja zajedno s odgovarajućim priznamicama. Vrlo je važno da i vlasnik i upravitelj poštuju duh dogovora o upravljanju. Upraviteljeva plaća od npr. 9000 \$ mjesečno, u omjeru je s pogonskim troškovima od preko 90.000 \$ mjesečno, te stoga nema mogućnosti za upravitelja broda da financira bilo kakve vlasnikove troškove. Isto tako, većina iskusnih brodovlasnika zna da je brodarstvo vrsta igre gdje se mogu "pokupiti" velike količine novca na različitim razinama i vlasnik treba biti siguran da računi koje mu predoči upravitelj predstavljaju pravo stanje stvari. U odnosu između vlasnika i upravitelja nema puno mogućnosti zlorabe strogo određenih postupaka. Grafikon protoka, crtež 1., prikazuje uobičajeni vremenski raspored financiranja i troškova.

## SUSTAVI

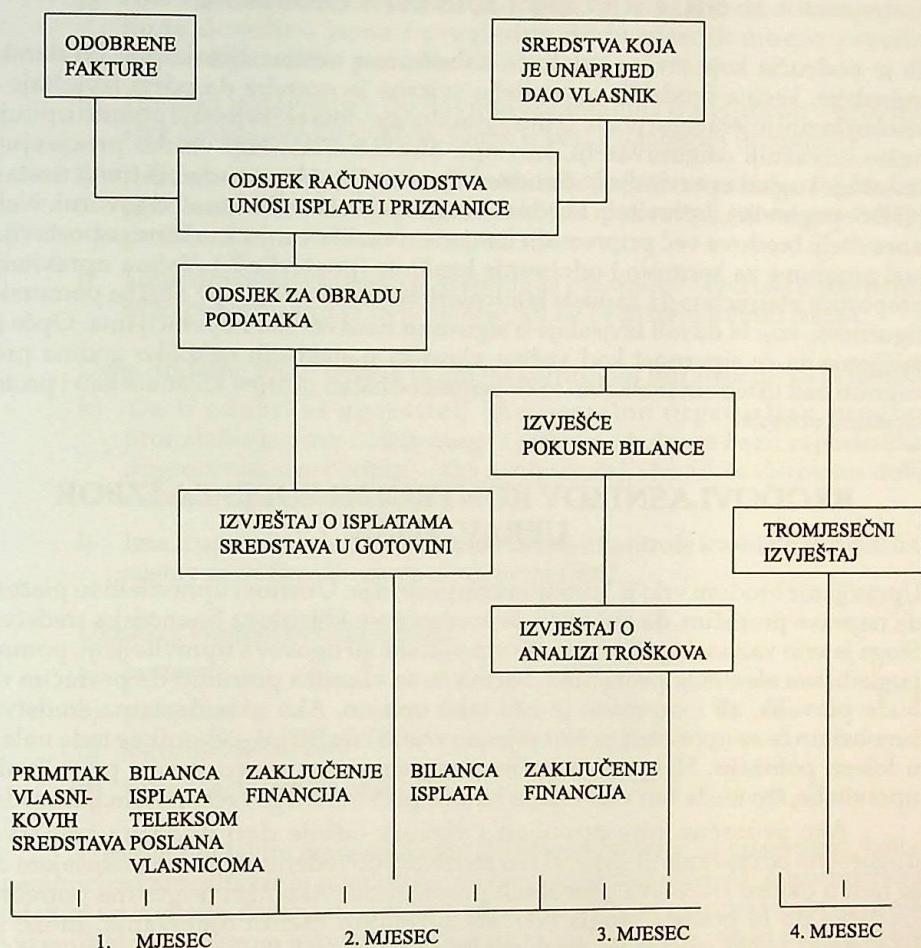
Nezavisni brodski upravitelj treba biti sposoban jasno i brzo komunicirati sa svojim klijentom u vezi s čitavim nizom pitanja, od dnevne potrošnje goriva do sveukupnih financijskih izvješća. Sustavi koji trebaju dati te informacije, moraju odgovarati velikom mnoštvu tipova brodova, vlasnikovih zahtjeva i čak pritisaka tržišta. Ne može se upravljati bez u potpunosti integriranog i odgovarajućeg sustava. Većina je brodskih upravitelja u potpunosti kompjutorizirala svoje računovodstvo, napravila planove u vezi sa sustavom za održavanje, popise rezervnih dijelova i njihovu upotrebu, brodske klase i svjedodžbe o trgovanju, podatke o posadi, podatke o radu glavnog i pomoćnog stroja itd. Klijent ne samo što dobiva detaljne izvještaje o svom brodu, već i dodatne podatke koji proizlaze iz

upraviteljeve neprestane analize rada i troškova broda i strojeva sličnog tipa ili proizvođača u danim uvjetima plovidbe.

Stoga kompanija za upravljanje brodovima mora imati visokorazvijene sustave informatičke tehnologije i priručnike s detaljno opisanim postupcima. U početku je razvoj sustava bio spor: puno kompanija imalo je svoje sjedište na Dalekom istoku, te su bili naviknuli na velik broj jeftinih lokalnih činovnika. Morali su se prilagoditi različitim zahtjevima vlasnika i trebalo im je neko vrijeme da razviju standardne sustave. Iz klijentova proračuna trebalo je platiti sustave za komunikaciju između broda i obale te kompjutore na brodu, a to u početku nije nailazilo na odobravanje. Vrlo je malo kompanija za upravljanje brodovima bilo sposobno planirati i izgraditi svoje kompanije oko jednog sustava, te je stoga razvoj bio postupan – popis članova posade, računovodstvo i popis rezervnih dijelova bili su kompjutorizirani odjel po odjel, bez cjelovita planiranja. Trebalo je neko vrijeme da se nadglednici na obali i njihovi upravitelji, od kojih su većina njih bili bivši pomorci s praktičnim iskustvom, nauče koristiti kompjutorom – jer se veći dio tehnologije 80-ih izbjegao i pouzdavalo se u proširenje raspona korporacijskih kompjutora stvorenih 70-ih, sa softverima unutar kompanije i odjelima centralne informativne tehnologije koji su pružali uslugu svojim kolegama na odsjeku.

Oni koji su poslije ušli na tržište mogli su kupiti već gotov paket sustava brodskog upravljanja i osigurati nužnu povezanost između odjela. U skorije vrijeme upravitelji su se usavršili u izmjenjivanju podataka putem elektronske pošte i to između usko povezanih, ali udaljenih geografskih centara, što je omogućilo velikim kompanijama da smjeste svoje podružnice bliže svojim tržištima (vidi 10. poglavlje).

I tradicionalni i novi upravitelji brodova 90-ih godina će se vjerojatno susresti sa značajnim povećanjem u troškovima ulaganja u informatičke tehnološke sisteme. Od vlasnika se očekuje da će zahtijevati direktne veze s kompjutorima na brodu, koji će biti povezani s upraviteljevim računovodstvenim i drugim sustavima. Raspoloživost iznimno snažne prenosive i razmjerno jeftine opreme, može dovesti do stvaranja novih zahtjeva klijenata koje će pomorska industrija morati zadovoljiti. Moć i složenost upraviteljeva sustava, razlikovat će ga od njegovih konkurenata. Trenutačno puno upravitelja radije ne želi miješati složene sustave s jeftinom posadom i mnogi vlasnici ne vide potrebu za integriranim sustavima broda i obale. U poslu informatičke tehnologije brza raspoloživost opreme često je dovodila do promjene mišljenja u vrlo kratkom razdoblju. Dodatni poticaj toj promjeni može isto tako biti sve veći manjak kvalificirane posade.



Crtež 1. Grafikon protoka kompjutoriziranih računa koji se daju vlasnicima

- \* **IZVJEŠTAJ O ISPLATAMA SREDSTAVA U GOTOVINI:** To je mjesečni izvještaj u kojem se bilježe novčane transakcije u gotovini s vlasnikom.
- \* **VLASNIKOVA POKUSNA BILANCA:** To je mjesečni dodatni izvještaj u kojem su zabilježeni sveukupni pogonski troškovi broda za to razdoblje.
- \* **TROMJESEČNI IZVJEŠTAJ:** To je dodatni izvještaj vlasnikovu izvještaju pokusne bilance, u kojem su prikazani stvarni pogonski troškovi za svako tromjesečje.
- \* **ANALIZA TROŠKOVA:** Izvještaj o analizi troškova daje se mjesečno, a taj izvještaj daje vlasniku pregled pogonskih troškova i razlike u usporedbi s troškovima proračuna za određeni brod.

## SIGURNOST I ZAŠTITA OKOLIŠA

To je područje koje stvara sve veću zabrinutost unutar cjelokupne broderske industrije. Većina brodskih upravitelja svjesna je potrebe da održi izvještaje o visokoj razini mjera sigurnosti. U mnogim slučajevima te izvještaje pomno ispituju nešto odvažniji osiguravatelji, kao npr. *Swedish Club*, koji visoko procjenjuje izvještaje i ugled upravitelja kada određuje premiju. Ako se sadašnji trend nastavi (vidi 6. poglavlje), upravitelji brodova mogli bi postati direktno odgovorni. Neki upravitelji brodova već pripremaju izmjene u razlikovanju kvalitete uspostavljaajući programe za kontrolu i odobrenje kvalitete (poglavlje 7.). Većina upravitelja preporuča vlasnicima da zaposle kontrolore sigurnosti, kao npr. Služba pomorske sigurnosti, koji bi davali izvještaje o sigurnim hardverima i operacijama. Opće je mišljenje da će sigurnost kod većine vlasnika u sljedećih nekoliko godina prevagnuti nad uštedom troškova: to će postati odlučan zahtjev klijenata kao i profesionalna obveza.

### BRODOVLASNIKOV KONTROLNI POPIS ZA IZBOR UPRAVITELJA

Upravljanje brodom vrlo je konkurentno područje. U osnovi upravitelji su plaćeni da naprave proračun, da potroše i da kontroliraju klijentova financijska sredstva. Stoga je vrlo važno da prije nego što vlasnik sklopi ugovor s upraviteljem, pomno pogleda sve elemente proračuna. Većina će se vlasnika potruditi da proračun ne bude prevelik, ali i suprotno je isto tako opasno. Ako nisu dostatna sredstva, bezobziran će se upravitelj za šest mjeseci vratiti i tražiti još – vlasnik se tada nalazi u lošem položaju. Njegova je jedina mogućnost za pravu kaznu promijeniti upravitelja, što može biti vrlo skupo i može prekinuti trgovački potencijal broda.

Ako proračun nije dovoljan i vlasnik odbije dati dodatna sredstva, dugoročno održavanje ili siguran rad može biti dovedeno u pitanje pokušajem da se radi u okviru sredstava određenih proračunom. Ako nisu osigurana potrebna sredstva da bi posada mogla održati normalnu razinu djelovanja, može se pogoršati i način rukovanja teretom. Stoga bi vlasnik ili investitor koji odabire upravitelja, trebao za početak imati uza se dobro upućenog upravitelja flote ili operativnog upravitelja, ili savjetnika od kojega bi mogao zatražiti da detaljno provjeri budućeg upravitelja. Ta bi osoba trebala:

- a) Posjetiti ured upravitelja da vidi sustave i stekne dojam o njegovu radu.
- b) Susresti se s nadglednicima i uvjeriti se da su oni njegovi partneri i da u njemu vide klijenta, a ne jednokratnog korisnika usluga.
- c) Posjetiti druge brodove koji su pod istom upravom – razgovarati s kapetanima i članovima posade.
- d) Izbjegavati upravitelje koji su pretjerano agresivni u nastojanju da prodaju svoje usluge.
- e) Više gledati na kontrolu proračuna, nego na smanjenje troškova.
- f) Biti nepovjerljiv prema niskim troškovima – može izgubiti novac negdje drugdje – osigurati da vlasnik dobije potrebne popuste i provizije.

- g) Ako vlasnik odabire upravitelja, trebalo bi osigurati da dokumentacija bude dovoljno jasna i pregledna da bi vlasnik mogao pravilno usporediti različite ponude.
- h) Potražiti upravitelja s pozitivnim izvještajima o sigurnosti – provjeriti stav agenta, osiguravatelja, kluba u vezi s odabirom upravitelja.
- i) Biti izravan u vezi s vlasnikovim zahtjevima vezanim uz određene posebnosti broda i trgovine, tako da upravitelj može predvidjeti probleme.
- j) Uzeti dovoljno vremena potrebnog za planiranje – brodski upravitelj se brzo pokrenu kad je to potrebno, ali ne bi to trebali činiti stalno.

Dvije dodatne točke trebale bi biti na kontrolnoj listi stručnjaka i vlasnika:

- k) Da li odabrani upravitelj ima pravilno organiziran program pronalaženja nove radne snage i njihove obuke, te bazu zaposlenika s dugoročnim ugovorima? – ako to nije slučaj, vlasnik će vjerojatno dobiti radnu snagu niske kvalitete.
- l) Ima li upravitelj dobro nadgledan sustav kontrole kvalitete i vrijedi li taj sustav za većinu brodova u njegovoj floti?

Ukratko, vlasnici trebaju ispitati:

- a) pomorce
- b) proračun
- c) sigurnosne sustave
- d) upravljački tim na obali.

U ovom poglavlju razmotrili smo što klijent očekuje od upravitelja, koji su postupci pri zapošljavanju upravitelja, na što vlasnik treba obratiti pozornost kada odabire upravitelja. Postoje neki razlozi protiv zapošljavanja upravitelja općenito, i vlasnik s operacijom u toku mora biti siguran da je u pravu da bi napravio tako radikalnu promjenu prije nego što se obveže na to.

## **RAZLOZI ZA I PROTIV TOGA DA VLASNIK SAM UPRAVLJA**

Postoji određena veličina flote ispod koje je neekonomično za vlasnika da rukovodi svojim vlastitim operacijama. To je vjerojatno negdje ispod 12 brodova koji čak i kada posjeduju slična svojstva, disekonomija razmjera, nefleksibilnost i nužni, ali slabo iskorišteni, opći troškovi učinili bi samu operaciju vrlo neekonomičnom. To su i znatni troškovi već na početku, posebno u razdoblju stjecanja znanja, te nedjelotvornost u započinjanju nove pomorske operacije (ili ponovno započinjanje neke operacije koja je bila obustavljena u razdobljima krize), čak i ako se radi o upravljanju flotom inače ekonomične veličine i sastava.

Stoga se razlozi koji mogu navesti vlasnika da djeluje samostalno i da ne prihvati profesionalno upravljanje, odnose zapravo samo na vlasnike s više od 12 brodova, koji su već vodili djelotvorne brodske operacije, sposobni su rukovati s novim tipovima i tehnikama, te su upoznati s vještinom upravljanja

višenacionalnim posadama. Takav vlasnik koji se odlučio sam upravljati brodom, treba uzeti u obzir i neke loše strane. (Ako smatrate da ovim štetim profesiji brodskih upravitelja, trebali biste to staviti pod "primjedbe na prodaju koje treba s vremena na vrijeme nadvladati".)

a) Pomorsko je osoblje vlasnikov kapital, isto tako kao što je i kapital broskog upravitelja. Vlasnik se možda bavi granom trgovine gdje je osnova njegova posla vještina upravljanja brodom, prije nego stjecanje dobitka ili iskorištavanje tržišta. Njegova operativna djelatnost može biti ključ u omjeru njegove zarade, a njegova ga kvaliteta može izdvojiti od ostalih njegovih konkurenata. Ako vlasnik obustavi svoje pomorske operacije, nema više povratka, niti će se lako moći nadomjestiti desetljeća ulaganja u obuku i povjerenje i odanost prijatelja koji su mu vjerno služili.

Stoga bi vlasnik trebao biti oprezan i ne misliti na marginalne uštede u bilanci uspjeha, već prije o otpisivanju značajnog kapitala ili ugleda kompanije. Bilo bi bolje kad bi proučio vodeće brodske upravitelje i pokušao postići njihovu razinu troškova, npr. pridružujući se klubu za nabavku rezervnih dijelova i zaliha, uspostavljajući svoje vlastite prekomorske agencije za unajmljivanje nove radne snage, ili čak povećati svoje troškove upravljajući kao treća strana kod vlastitih prijatelja koji se muče razmišljajući da li si mogu priuštiti da vode sami svoje operacije.

b) Vlasnik će možda željeti zadržati veliku kontrolu nad svojom djelatnošću. Možda će osjećati da bez obzira na to koliko brodski upravitelj tvrdi da je uspješan i da ga se može kontrolirati, uvijek postoji mogućnost za neku neočekivanu zatvorenu stranicu u upraviteljevoj otvorenoj knjizi sustava; i vlasnik će možda radije biti blizu svojim ljudima čije ponašanje i usluge koje mu čine, može direktno promatrati. Možda želi imati kontrolu iz drugih razloga – nekim je vlasnicima teško prepustiti upravljanje; takvi se vlasnici zanimaju za detalje svoje vlastite operacije, ne želeći to prepustiti upravitelju i stajati u pozadini i promatrati.

Kod granične rentabilnosti kontrola može dati vlasniku priliku da smanji kratkoročne troškove, odgodi odlazak na suhi dok, dobije obnovu klase, pojednostavni stvari; profesionalni će upravitelj možda odbiti učiniti sve to, a uostalom vlasnik koji je dao brod na upravljanje u okviru sustava godišnjeg proračuna, nema puno mogućnosti da kratkoročno nešto mijenja, npr., da bi ublažio iznenađan i neočekivan pritisak u vezis novcem.

c) Mnogim je vlasnicima važan ugled koji imaju na tržištu. Razmotrit ćemo to dalje u posebnim područjima trgovine. Ali sveukupno, veliki operatori vole da su njihovi brodovi jasni primjeri njihove vlastite slike kompanije i da ih takvima vide i njihovi korisnici usluga. Manje kompanije obično vole imati visok vizualni profil jer je njihovo djelovanje lokalno, brodovi često pristaju u luke i njihovi ih klijenti redovito vide. Premda upravitelj može obojiti i očistiti i općenito sjajno voditi brod, vlasnik više voli da njegovi časnici, možda dugogodišnji zaposlenici, budu jasno vidljivi.

d) Vlasnik s visokim tržišnim profitom, koji koristi brodove za prijevoz proizvoda, koji ima i treba snažnu marketinšku sliku, a katkad je zagađivač ili je štetan, možda

radije želi sam voditi operaciju, tako da direktno gotovo osobno može osigurati da se učini i nastavi činiti još dugo vremena sve što je potrebno da bi se omogućila sigurna operacija. Sigurnost predstavlja disciplinu neprestana osvjeđavanja koje uključuje puno detaljnog i katkad dosadnog provjeravanja. Također zahtjeva vodstvo koje razumije i nagrađuje hladnokrvnost koja je prijeko potrebna za sigurnu operaciju.

Puno vlasnika i velikih naftnih kompanija su predvodnici u tom pogledu, osjećaju da je stvaranje kulture sigurnosti teško bez pune kontrole svih oblika operacije. Oni mogu reći npr. da se navika viših časnika da piju može prekinuti pod pritiskom ostalih časnika, jer u sveukupnoj kulturi kompanije prevladava mišljenje da alkohol i posao ne idu zajedno. Sigurnost je puno viši cilj nego živjaldnost kratkoga daha.

*Shell* je pak, kao dio programa za sigurno obavljanje operacija, stvorio kulturu "neokrivljavanja" i unutarnji sustav izvještavanja o izbjegnutim pogreškama, na osnovi kojega viši brodski časnici dobivaju pozitivne bodove ako priznaju i objasne nezgode koje umalo da su se dogodile, a ne da ih kriju kako bi spasili vlastiti obraz ili da ne bi osramotili kompaniju. *Shell* je uspio uvesti jednu od tehnika sigurnosti kojom se vojno i civilno zrakoplovstvo koriste već desetljećima, a što je dovelo do znatnog poboljšanja u razini stečenog znanja u toj industriji i spasilo mnoge živote. Vlasnik ovdje koristi svoju kulturu da bi promijenio stavove i vjerovanja u ovoj industriji, a svoje dugoročno zaposleno osoblje treba da bi poboljšao kvalitetu u ovom vrlo osjetljivom području.

Druge osjetljive, višenacionalne, naftne i kemijske kompanije imaju drukčije stajalište. Vjeruju da je npr. teško otkriti i otpustiti časnika alkoholičara jer će njegove kolege, uključujući možda i njegova nadglednika, nastojati to prikriti budući da je on njihov stari prijatelj još iz vremena kad su bili kadeti, i to smatraju samo povremenim zastranjivanjem, a dosad se ništa loše nije dogodilo – neka vrsta susjedske zavjere koja stvara mogućnost da se dogodi nesreća. Oni vjeruju da je izvještavanje o izbjegnutim pogreškama bezvrijedno jer će stvarno vrijedne činjenice koje uključuju institucionalni gubitak obraza biti zatajene. Smatraju da je puno bolje zaposliti upravitelja kojega bi se strogo i redovito kontroliralo i od kojega bi se tražilo da smjesta udalji bilo kojeg časnika koji pije ili koji je pogriješio, čak i ako ta pogreška nije dovela do neke očigledne nezgode.

Postoji i treći način za preeksponirane naftne kompanije koje ne žele stvoriti lošu sliku o sebi ili ne žele platiti kaznu za ispuštenu naftnu mrlju – a taj je da se udalje od brodarstva, tj. da sve prepuste upravi i da se sakriju iza anonimnih brodskih kompanija, da ne ističu ime kompanije na brodu, da izgrade obrambeni krug ovlaštenih trgovačkih društava u udaljenim područjima pod drugom vlašću.

To je rasprava koja je započela od nesreće *Exxon Valdeza* 1989. – no još nema jasnih znakova koji bi upućivali na način na koji ovi veliki brodarski entiteti žele postupiti – no kontrola je vlasnika važan emotivni dio u bilo kakvoj konačnoj odluci u vezi s načinom poslovanja, i u većini tankerskih kompanija to će biti i najčešći izbor.

e) Vlasnici koji imaju dugoročno zaposleno i dobro obučeno osoblje, s upošljavanjem nove radne snage i njezinom obukom u blizini izvora pomorstva, u budućnosti će htjeti nastaviti svoju kvalitativnu prednost na oskudnom tržištu

rada. Nalazeći se u blizini svojih ljudi, oni mogu odmah zapaziti bilo kakav problem u vezi s moralom ili niskim plaćama, i brzo ga riješiti. Mogu napraviti planove za dugoročne i kratkoročne premije kako bi nagradili zaposlenike koji rade u određenim područjima u kojima je nuždan pravilan rad. Nije tako jednostavno imati fleksibilni program premija, osim ako imate odane zaposlenike i ako su oni vrlo odani što se tiče broskog upravljanja; u tom bi slučaju vlasnik izgubio prednosti fleksibilnosti i troška da je odmah zaposlio upravitelja.

Nadalje, u mnogim kompanijama postoji neprestana potreba za iskusnim pomorcima koji bi rukovodili operacijama na kopnu; stoga je dobro da vlasnik bude u blizini svojih pomoraca. U mnogim kompanijama postoji izreka: "Ja sam pomorac koji započinje svoju karijeru na tankerima" prije nego: "Ja sam pomorac koji trenutačno plovi na brodovima za prijevoz nafte" – to odražava politiku životne karijere koju su veliki vlasnici, posebno naftne kompanije, uspjele sačuvati, uglavnom u doba zadnje krize tržišta.

f) Postoji određena privlačnost vezana uz brodarstvo, koja je pomalo oslabila zadnjih godina. No brodovi su još uvijek privlačni, pristaju na sjajnim mjestima, predstavljajući djelić vlasnikove zemlje, naravno i etiku njegove kompanije. Dobro se sjećam ponosa koji sam osjećao kada sam u funkciji kompanijina izvršnog direktora posjetio brod *Athel Linea*. Brod je bio privezan u Port Swettenhamu (Kelang), uskomešanom pristaništu okruženom orijentalnim skladištima. Na brod se ukrcavalo palmino ulje, zdravo ulje za kuhanje čije je odredište bio Rotterdam. Dubok plavi trup, bijelo nadgrađe broda, *Red Ensign*, luka Liverpool. Časnici u bijelom na vrhu dobro učvršćenog mosta. Besprijeckorno britanski hladni i djelotvorni nasuprot napadnim, jakim bojama i istočnjačkim zvukovima. "Dobro jutro, gospodine." Budući da nisam pomorac, upijao sam sve te dojmove.

Nema ništa što bi to moglo nadmašiti čak i ako je "vlasnik" samo unajmljeni radnik: i časnici koji ga pozdravljaju sjetit će ga se puno godina poslije, kad budu obavljali posao na obali – nije čudno što vlasnici žele zadržati taj sjaj u svojoj blizini. Vlasnik koji da svoj brod na upravljanje, osjetit će posljednje slično uzbuđenje pri ceremoniji porinuća broda. Njegova žena neće moći uživati u odabiru zavjesa, namještaja i slika, osim ako je to za zadovoljstvo ljudi iz kompanije.

g) Postoji odstupanje od prije opisanog, koje odražava ekstremni patriotizam. Nekoliko vlasnika koji su uspjeli preživjeti krizu, skoro su propali jer su odbili istaknuti zastavu djelomično zato jer su njihovi brodovi bili i uvijek će biti nizozemski/britanski/francuski itd., djelomično zbog odanosti prema zaposlenicima koji su pak njima bili odani i koji su zaslužili gotovo samoubilačku odanost zauzvrat. Gotovo. Sada je situacija bolja, vidi se da su u pravu. U nekim slučajevima se to skoro dogodilo, ali otpor pri isticanju zastave bio je pojačan čvrstim odbijanjem da se operacija prepusti upraviteljima.

h) Vlasnici na određenim tržištima i geografskim područjima skloni su biti protiv zbog razloga koji su razumljivi i teško ih je ne uzeti u obzir. Mnogi operateri brodova za krstarenje, osobito na velikom tržištu kao što su to Sjedinjene Države imaju koncesionare koji vode kasina, frizerske salone, barove i izlete na obalu, a u nekim slučajevima čak i opskrbu hranom. Neki od njih će sklopiti ugovore s

radnom snagom preko brodskih upravitelja čija je uloga samo da pronađe radnu snagu, ali vrlo će malo njih prepustiti "palubu i strojarnicu" (ne hotelski dio) na upravljanje. To je djelomično zato što se od većine viših časnika na brodu očekuje da zabavljaju putnike; važno je da za kapetanovim stolom ili na koktel-zabavama budu prisutni diplomatski predstavnici vlasnika i vrijednosti koje on predstavlja – vlasnik se bolje osjeća ako tu funkciju obavlja neki njegov čovjek. Drugi je razlog iznimno velik trošak broda na sidrištu za nove generacije brodova za krstarenje na području Kariba i Zapadne obale. Premda raste zanimanje za krstarenja, na sidrištima se nalaze novi brodovi, konkurencija za pridobivanje putnika sve je jača i troškovi prodaje (reklama i provizije) oduzimaju visok postotak prihoda.

Rezultat je tih podataka aglomeracija brodova za krstarenje u veće korporacijske jedinice, od kojih su mnoge povezane s hotelima. To nije situacija gdje su pogonski troškovi broda najbitniji i zasigurno nije trenutak kada uprava brodova za krstarenje ima namjeru eksperimentirati s novim i neisprobanim kompanijama za upravljanje, posebno kad već imaju prednost kod posredničkog ureda u zapošljavanju nove radne snage i povoljne popuste na robu kod uglavnom lokalnih dobavljača s kojima su sklopili ugovore. To će se možda promijeniti budući da na tržište, posebno u Sjedinjenim Državama, dolaze novi ambiciozni operateri s brodovima koji su građeni za posebne svrhe, ali bez operativnih odjela. Stoga je brodsko upravljanje vrlo malo prodrlo u područje krstarenja.

Kompanije brodova linijske plovidbe do sada nisu otvorile svoje tržište prema upravljanju na bilo koji značajan način. Njihovi su brodovi mali dio lanca distribucije koji oni žele sve više i više kontrolirati. Ušteda kod brodskih pogonskih troškova nije od presudne važnosti za rentabilnost broda. Brodovi su vrlo vidljivi dio marketinške slike brodarske kompanije. Mnoge kompanije brodova linijske plovidbe vezane su za nacionalnu zastavu i posadu. Neke od njih ponovno počinju prevoziti putnike. Zbog svih tih razloga, to postaje "uradi sam" posao. Ako posao brodova linijske plovidbe ikada postane više trajektna služba na prometnim linijama (tj. gdje su odvojeni kontrola tereta i vlasništvo broda), neki od tih faktora mogli bi se promijeniti i upravitelji bi mogli dobiti priliku da pokažu svoje sposobnosti.

Razmotrili smo posebne pritiske kojima je izložena naftna industrija. Zbog neznatno različitih faktora, teško je prodrijeti u područje tankera za prijevoz kemikalija. U prvom redu na tržištu prevladavaju dvije velike flote koje ne samo da su obavljale taj posao u zadnjih 30-40 godina, već se isto tako ponose ugledom koji uživaju kada se radi o rukovanju teretom da bi osigurali prodaju i pristojbe za teret – nema dovoljno iskusnih časnika koji znaju posao prijevoza kemikalija pa vlasnici žele njihove usluge osigurati direktno. Slična je situacija i na tržištu prijevoza kemijskih plinova i u nešto manjoj mjeri tekućih i ukapljenih plinova. To je zamjetna prednost, ali ima mnogo, iznimaka, npr. jednim tankerom za prijevoz kloriranog plina već godinama upravlja jedna kompanija s Otoka Mana.

Bilo je puno otpora pri uzimanju upravitelja u prošlosti i u drugim posebnim područjima, kao npr. na brodovima za prijevoz ovaca i na brodovima hladnjačama, ali kao rezultat mnogobrojnih razgovora sada neobično visok postotak svjetske flote tih posebnih brodova vode nezavisni upravitelji koji su dokazali da su sposobni prevesti banane na pravo mjesto u pravo vrijeme, kao i osigurati da se isti (ako ne i veći) broj ukrcanih ovaca iz Australije, iskrca u Zaljevu.

i) Na kraju, postoje geografska područja u kojima su se usluge upravljanja sporo prodavale vlasnicima, usprkos niskoj cijeni i drugim prednostima. Japanu je dugo trebalo da započne, no golemi troškovi upošljavanja nacionalne posade i poteškoće višenacionalnih posada u kombinaciji s japanskim višim časnicima, pritisci su koji u Japanaca povećavaju preuzimanje sustava brodskog upravljanja.

Slično tome, grčki brodovlasnici, sa svojim vrlo poslovnim kapetanima i uskom obiteljskom povezanošću, bili su skloni sve činiti sami, što nije iznenađujuće kad su toliki grčki brodovlasnici započeli kao obični pomorci. Ali neki iz druge i treće generacije obiteljskih brodovlasnika koji posjeduju titulu magistra poslovnog upravljanja ili magistra ekonomije i manje su sentimentalni od svojih predaka, zaključili su da:

- oni posjeduju brodove, te ih kupuju i prodaju
- oni trebaju djelovati i da bi održali pravi obujam rada ne smiju dopustiti da se upravlja s više od 15 brodova;
- stoga ako imaju višak brodova, one marginalne prepuštaju upraviteljima.

*John Spruyt: Ship Management,  
glava 4., Lloyd's Press Ltd.,  
London – New York – Hamburg – Hong Kong,  
1994., str. 71.-95*

Prevela: **Tatjana Šepić**