

TARIFE U FUNKCIJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA POMORSKIH BRODARA

Tariffs as a Tool for Successful Operation of Shipping Companies

prof. dr. sc. Ratko Zelenika

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

mr. sc. Marina Zanne

Asistentica
Fakultetu za pomorstvo i promet Portorož Univerze u Ljubljani
Marina.Zanne@fpp.uni-lj.si

doc. dr. sc. Elen Tvrđy

Fakultetu za pomorstvo i promet Portorož Univerze u Ljubljani
Elen.Tvrđy@fpp.uni-lj.si

UDK 656.03:656.6

Sažetak

Pomorsko brodarstvo je djelatnost koja posluje na turbulentnome, redovito, međunarodnom pomorskom tržištu, koje je dinamično i brzo promjenljivo jer je pod utjecajem brojnih ekonomskih, političkih, socijalnih, ekoloških i drugih čimbenika. Djelatnost koja postoji već stoljećima danas je sve strože regulirana i kontrolirana, i dostizanje uspješnoga ili čak optimalnog poslovanja zahtjevna je zadaća, koja iziskuje brojna znanja, spretnosti i iskustva.

U doba kad postoje brojni brodari kojih je poslovanje dijelom, ali zasigurno ne u cijelosti, okarakterizirano stanjem na tržištu, pa iskaču oni uspješniji, oni koji znaju i u stanju su aplicirati različite tarife: proporcionalne, degresivne, progresivne ili preferencijalne, a da istodobno ne gube komitente, već da ih u jakoj konkurenciji dobivaju sve više i pri tome postižu sve veći profit. To, zapravo, znači da im utvrđene tarife istodobno pokrivaju sve interne i eksterne troškove poslovanja, a u njima postavljeni uvjeti štite brodaru, i tako mu omogućavaju uspješno i profitabilno poslovanje.

Brodar mora redovito komparirati planirano i ostvareno poslovanje kako bi pravodobno mogao reagirati na odstupanja. To čini na osnovi brojnih pokazatelja koje većinom izvlači iz osnovnih financijskih izvještaja, koji se dijele u tri glavne skupine. To su: pokazatelji uspješnosti, pokazatelji stabilnosti i pokazatelji aktivnosti. Za svaku djelatnost, pa tako i pomorsko brodarstvo, znaju se intervali prosječnih vrijednosti tih pokazatelja, pa oni brodarima mogu služiti kao orijentir s pomoću kojih analiziraju učinkovitost i uspješnost svojega poslovanja.

Ključne riječi: pomorski brodar, tarifna politika, proporcionalne tarife, degresivne tarife, progresivne tarife, preferencijalne tarife, pokazatelji poslovanja, pokazatelji uspješnosti, pokazatelji stabilnosti, pokazatelji aktivnosti.

Summary

Maritime transport is certainly an activity that acts in a complex, as by rule international environment, which is dynamic and unstable as affected by many economical, political, social, ecological and other factors. The activity which has been known for centuries is today increasingly ever strictly regulated and controlled, and attaining successful or optimal operation is a harsh effort demanding a lot of knowledge, skills and experience.

In the period in which maritime sector is marked by huge number of ship operators whose operation is partially, but for sure not completely, characterized by the market situation, the ones who know how and can afford to apply different tariffs namely proportional, degressive, progressive or preferential tariffs are in better position as in such a way they keep their customers, furthermore they can attract new ones and all that in a way that profits are higher and the operation more successful. This means, in fact, that defined tariffs allow them to cover all the expenses while at the same time, already set up transportation conditions protect them.

The ship owners are forced to control their business by comparing planned and realized operations and hence promptly react on deviations. This is done by calculating various indicators which are mainly deduced from basic financial reports and divided into three main groups: efficiency indicators, stability indicators and activity indicators. For each activity and therefore also for maritime transport sector the characteristic intervals for each values of the indicators are known and the ship owners can use them for orientation on the effectiveness and efficiency of their own management.

Key words: shipping company, tariff policy, proportional tariffs, degressive tariffs, progressive tariffs, preferential tariffs, efficiency indicators, stability indicators, activity indicators

UVOD / Introduction

Pomorski brodari imaju veliko značenje u razvoju svjetske trgovine jer nude društveno opravdanu i vrijednu vrstu prijevoza tereta te kao takvi u ekonomskom smislu povezuju tisuće tisuća proizvođača, prerađivača, posrednika, potrošača,... na planetu Zemlji. Nekad su pomorski prijevozi omogućavali migracije. Danas je takvih preoceanskih putničkih putovanja brodovima znatno manje, ali se povećava broj turističkih putovanja, a isto tako pomorski prijevozi bitni su i za povezivanje kopnom nepovezanih regija.

Pomorski brodari nastupaju u nesigurnom okruženju, karakteriziranom brzim promjenama pod utjecajem gospodarskog stanja država i regija, što dakako utječe na poslovanje brodara i postavljene ili postignute tarife ne omogućuju svima željenu uspješnost poslovanja, pa čak ni njihov opstanak.

Sukladno problematici istraživanja određen je *problem istraživanja: Unatoč činjenici da se više stoljeća primjenjuju tarife u pomorskoj plovidbi, takve tarife još uvijek nisu u izravnoj funkciji uspješnosti poslovanja pomorskih brodara.* Nedostatno znanje o tarifama u pomorskoj plovidbi implicira mnogobrojne negativne posljedice u poslovanju pomorskih brodara, primjerice: smanjenje njihove konkurentnosti i profitabilnosti, ograničenje mogućnosti upravljanja kapacitetima, potencijalima, kapitalom, znanjem,...

U vezi s problemom istraživanja definiran je *predmet istraživanja: istražiti će se aktualni problemi i fenomeni*

prometnih tarifa općenito, a posebice međuodnosi tarifa i prodaje usluga pomorskih brodara, uloge tarifa u pomorskoj plovidbi i mjerenje uspješnosti poslovanja pomorskih brodara, te će se o tome formulirati rezultati istraživanja i predložiti aktivnosti za afirmaciju tarifa pomorskih brodara.

Problem i predmet istraživanja odnose se na dva međusobno povezana objekta istraživanja: *tarife i pomorske brodare.*

Problem, predmet i objekt istraživanja odredili su znanstveni okvir za postavljanje temeljne hipoteze: *Poznajući temeljna pravila, načela i zakonitosti proporcionalnih, degresivnih, progresivnih i preferencijalnih tarifa, menadžeri mogu bitno i izravno utjecati na uspješnost poslovanja pomorskih brodara, njihov dugoročni rast i razvoj.*

Da bi se riješio problem istraživanja i dokazala postavljena hipoteza, rezultate je istraživanja trebalo predstaviti u sedam međusobno povezanih dijelova:

U *Uvodu* su definirani problem, predmet i objekt istraživanja, postavljena je temeljna hipoteza i obrazložena je struktura znanstvene rasprave.

U drugom dijelu, *Važnijim značajkama* prometnih tarifa, obrađeni su: pojam, vrste i načela prometnih tarifa te tarifna politika kao podsustav financijske politike.

Treći dio, *Međuodnos tarifa i prodaje usluga pomorskih brodara*, elaborira posebnosti proporcionalnih, degresivnih, progresivnih i preferencijalnih tarifa kojima se može utjecati na uspješnost poslovanja pomorskih brodara.

Posebna je pozornost posvećena četvrtom dijelu s naslovom Uloga tarifa u pomorskoj plovidbi. U njemu se dokazuje važnost tarifa u pomorskoj teretnoj i putničkoj plovidbi.

Mjerenje uspješnosti poslovanja pomorskih brodara je peti dio. Tu se elaboriraju pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja, koji omogućuju menadžmentu pomorskih brodara da tarifama izravno utječu na uspješnost poslovanja, rast i razvoj brodarskih kompanija.

Šesti dio, *Prijedlog aktivnosti za afirmaciju tarifa pomorskih brodara*, razmatra aktivnosti u okviru obrazovnih sustava pomorskih brodara, pomorskih agenata i drugih sudionika u pomorskoj plovidbi kojima bi se povećao kvantum kvalitetnih disciplinarnih i višedisciplinarnih znanja o tarifama i o njihovu utjecaju na uspješnost poslovanja pomorskih brodara.

U zadnjem dijelu, *Zaključku*, sinteza je rezultata istraživanja, kojima je dokazana postavljena hipoteza.

VAŽNIJE ZNAČAJKE PROMETNIH TARIFA / Important Significance of Traffic Tariffs

Pojam i vrste prometnih tarifa / Notion and Type of Traffic Tariffs

Pojam *tarifa* često je pogrešno interpretiran kao cijena nečega, a, zapravo, riječ *tarifa* objava je nečega i može se sagledati u užem i u širem smislu značenja. U užem smislu riječ *tarifa* znači sustavan pregled određenih davanja, to jest cijena, a u širem smislu tarife obuhvaćaju sve propise i uvjete na osnovi kojih se utvrđuju davanja i cijene.

U prometu je zato pod pojmom *tarifa* potrebno razumjeti sve parametre važne pri definiraju vozarine. To su: cijena prijevoza, uvjeti prijevoza i cijene dodatnih usluga (npr. vaganje, ukrcaj, iskrcaj, prekrcaj, skladištenje robe, prazne vožnje...). Tarife se razlikuju po objektu prijevoza, pa se tako može govoriti o putničkim tarifama i tarifama za teret, a jedne i druge imaju svoje potkategorije.

Temeljna načela prometnih tarifa / Basic Principles of Traffic Tariffs

Kako bi tarife bile jasne, transparentne, korisne i međusobno komparabilne, koristi se osnovnim načelima tarifiranja, a to su:

- *načelo javnosti*: tarife moraju biti objavljenje i svakom pristupačne,
- *načelo jednakosti primjene*: tarife moraju biti za svakog korisnika jednake,
- *načelo trajnosti*: tarife moraju biti propisane na duži rok,

- *načelo istovrsnosti usluga*: tarife se mogu odnositi samo na usluge koje se ponavljaju,
- *načelo jasnoće*: tarife moraju biti dorečene, sa svim stavkama točno i nedvosmisleno definiranim.

Uz temeljna načela kojih se brodar mora pridržavati, on se pridržava i nekih drugih načela pri kreiranju svoje tarifne politike. Ta su:¹

- *načelo rentabilnosti*: cijena prometne usluge mora biti viša od cijene koštanja,
- *načelo vrijednosti prometne usluge*: cijene prometnih usluga moraju biti u skladu s onom vrijednošću koju ta usluga ima za korisnika,
- *načelo vrijednosti prijevoza robe*: osnovica za formiranje prijevozne cijene je vrijednost pojedine robe,
- *načelo uporabne vrijednosti robe*: cijena usluge uzima u obzir namjenu pojedinih roba,
- *načelo kupčeve volje*: hoće li korisnik biti spreman platiti utvrđenu cijenu,
- *načelo ekonomske politike*: tarifna politika poduzeća mora biti usklađena s ekonomskom politikom koja regulira društveni i gospodarski život.

Tarifna politika kao podsustav financijske politike / Tariff Politics as a Sub-system of Financial Politics

Financijska politika važna je potpolitika svake poslovne politike poduzeća, a tarifna politika jedan je od njezinih dijelova i može se definirati kao smišljeni i organizirani utjecaj pomorskoga brodara na korištenje uslugama pomorskog prijevoza i na visinu cijene prijevoza, poradi realizacije postavljenih poslovnih ciljeva - redovito veće uspješnosti poslovanja. Na tarifnu politiku brodarskoga poduzeća mogu utjecati i vanjski čimbenici kao, na primjer, društveno-političke i ekonomske prilike, jer je promet, pa tako i pomorski promet, od velike važnosti za svako gospodarstvo.

MEĐUODNOS TARIFA I PRODAJE USLUGA POMORSKIH BRODARA / Interdependence of Tariffs and Sale of Services of Marine Ship Owners

Tarife, često tretirane kao cjenici, iako nisu samo to, imaju misiju obavještavanja zainteresiranih za pomorski prijevoz. Objavljene pomažu komitentima da unaprijed izračunaju troškove putovanja, ali uglavnom ne mogu utjecati na obujam potraživanja, jer je potraživanje u

¹ R. Zelenika, K. Toković, "Efficiency and stability ratios of the transport corporation business", *Promet – Traffic – Traffico*, Vol. 12, 2000, No. 4, 189 - 1999

prometu izvedeno potraživanje, ali se ipak razlikuju četiri vrste tarifa, koje imaju različite ciljeve utjecanja na potraživanje. To su: proporcionalne, degresivne, progresivne i preferencijalne tarife.

Proporcionalne tarife / *Proportional Tariffs*

Tosutarifepremakojimaseizvršeneuslugeobračunavaju po istim stavovima neovisno o opsegu usluga. Ukupna se cijena jednostavno izračuna množenjem osnovnog stava i količine ili obujma obavljenih usluga (npr. količina prevezene robe ili dužina putovanja).

Degresivne tarife / *Digressive Tariffs*

One stimuliraju korištenje uslugama jer s porastom opsega usluge cijena po jedinici postaje sve manja. Kako je pomorski prijevoz opterećen troškovima na početno-završnim točkama, onda s povećanom dužinom putovanja trošak po jedinici (npr. tonskoj milji ili milji) opada.

Progresivne tarife / *Progressive Tariffs*

Njima se stimulira manja uporaba usluga i upotrebljavaju se relativno rijetko, i vjerojatno ni tada nisu posljedica definirane tarifne politike poduzeća, već su rezultat utjecaja državne ekonomske politike.

Preferencijalne tarife / *Preferential Tariffs*

S preferencijalnim tarifama definiraju se olakšice za neke određene korisnike brodarskih usluga, ili neke slučajeve i pod određenim uvjetima. I one su najčešće rezultat upletanja države u poslovanje pomorskih brodara.

ULOGA TARIFA U POMORSKOJ PLOVIDBI / *The Role of Tariffs in Marine Trade*

Razlikuje se putničko i trgovačko pomorsko brodarstvo, a svako od njih ima potkategorije, pa je zato teško jednostavno generalno definirati tarifu. Kada postoji, ona svakako ima funkciju upoznavanja svih zainteresiranih s cijenama i uvjetima prijevoza, karakteristikama broda, rute...

Pojam tarifa u pomorskoj plovidbi / *Notion of Tariffs in Marine Trade*

Tarifa kao objavljen popis cijena i uvjeta prijevoza, sredstvo je s pomoću kojega se svi zainteresirani mogu izvjestiti o ponudi nekoga brodarka. To vrijedi u linijskoj putničkoj i linijskoj teretnoj te (dijelom) tankerskoj plovidbi, dok je ugovor o cijeni i uvjetima prijevoza u slobodnoj plovidbi stvar dogovora između prijevoznika i komitenta.

Tarife u pomorskoj teretnoj plovidbi / *Tariffs in Marine Cargo Trade*

U teretnoj plovidbi razlikuje se tri segmenta: slobodno, linijsko i tankersko brodarstvo, ali cijene prijevoznih usluga u trgovačkom brodarstvu oblikuju se na dva načina: dogovorom između brodarka i korisnika prijevozne usluge (slobodna plovidba) ili su unaprijed propisane (linijska plovidba).

Tarife linijskoga brodarstva / *Tariffs of Liners*

U linijskoj plovidbi sve od 70-ih godina 19. stoljeća i zasad još uvijek linijske konferencije oblikuju uvjete prijevoza i prihvaćaju tarife, koje se temelje na obujmu ili masi tereta, vrsti tereta (npr. vrijednijim teretima vozarina se definira na osnovi vrijednosti), dužini puta, posebnim zahtjevima na ruti (npr. Panamski kanal, vojna zona...) i vrsti broda. Pri tome brodarki moraju imati na umu stanje gospodarstva, ali i druge tržišne uvjete, kao utjecaj konkurencije u tramperskoj plovidbi ili konkurentnost kopnenih prijevoznika.

Neki smatraju linijske konferencije i tako objavljene tarife pozitivnima jer svi korisnici mogu unaprijed izračunati troškove prijevoza i tako provjeriti isplativost posla, dok im drugi daju negativno značenje jer da ograničavaju konkurenciju i zato održavaju previsoke cijene. No, od listopada 2008. godine brodarske linije moraju postati otvorene za konkurenciju, što znači da se više neće smjeti fiksirati cijene i brodski kapaciteti na linijama.²

Linije se u pomorstvu najčešće održavaju kontejnerskim ili višenamjenskim brodovima, ali još uvijek i klasičnim brodovima za prijevoz generalnoga tereta.

Tarife slobodnoga brodarstva / *Tariffs of Free Shipping*

U segmentu slobodnoga brodarstva vozarina se oblikuje na tržištu brodarkog prostora i vrijede osnovne ekonomske zakonitosti: kad je potražnja velika, i vozarine su velike, i obratno - kad je potražnja mala, padaju i vozarine. Kako je potražnja za pomorskim prijevozima izvedena, tako vozarine nemaju prevelik utjecaj na obujam potražnje.

U slobodnom brodarstvu poznati su različiti oblici zakupa brodova, primjerice: zakup za jedno putovanje ili više uzastopnih putovanja, zakup za određeno vrijeme ili čak zakup praznog broda, pa su zato i cijene zakupa različite jer svaki oblik zakupa obuhvaća različite kategorije troškova (cf. tablica 1.), a i različito se obračunava. Tako se za zakup broda na određeno putovanje (*voyage charter*) vozarina definira po jedinici

² Competition: Repeal of block exemption for liner shipping conferences, <http://europa.eu> (prosinac 2007.)

prevezenog tereta (npr. po toni), a brodar preuzima operativni i tržišni rizik, dok se pri zakupu broda na neko vrijeme određuje fiksna dnevna ili mjesečna cijena zakupa, a brodar snosi samo operativni rizik, dok zakupniku pripada rizik nestabilnoga i nepredvidivog tržišta.

Tablica 1. Pokrivanje troškova vozarinom / zakupom u različitim oblicima zakupa broda

Table 1. Coverage of expenses with freight / charter in different forms of charter

	Zakup na putovanje	Zakup na vrijeme	Zakup praznog broda
Troškovi putovanja	DA	NE	NE
Operativni troškovi	DA	DA	NE
Troškovi uloženog kapitala	DA	DA	DA
Povrat kapitala	DA	DA	DA

U slobodnome brodarstvu veliku ulogu imaju burze na kojima se susreću potražnja i ponuda tako da se oblikuju vozarine na koje, uz stanje na tržištu, utječu i karakteristike broda, ruta, uvjeti ugovora, brzina... Zato se može reći da se cijene prijevoza u slobodnom brodarstvu oblikuju u uvjetima slobodne konkurencije, a neke tipične cijene zakupa brodova za određeno vrijeme, za najtraženije veličine i tipove brodova mjesečno donosi revija Lloyd Shipping Economist.

Tarife tankerskoga brodarstva / *Tariffs of Tankers*

Zbog sličnosti u pomorskim prijevoznim ugovorima, ali i u načinu iskorištavanja brodova (iskorištavanje punog kapaciteta), tankersko brodarstvo dugo se promatralo kao segment slobodnog brodarstva. No, ono ima i nekih sličnosti s linijskim brodarstvom, na primjer stalnost ruta (posebice u prijevozu nafte, a manje naftnih derivata ili kemikalija...), a i cijene prijevoza temelje se na *Worldwide Nominal Freight Scale* ili *Worldscale*, u kojoj su specificirane rute i cijena za prijevoz tankerom nosivosti od 75.000 tona i prosječne brzine od 14,5 čv. Na tim osnovama napravljene su ljestvice za oko 75.000 putovanja³. One su izračunate ponajprije na osnovi troškova prijevoza koje ima industrija nafte, a tek onda na temelju troškova brodarstva. Zato valja napomenuti da veliki svjetski naftni koncerni imaju veliku tankersku flotu u svojem vlasništvu, pa su i vozarinski stavovi u *Worldscale* poprilično nerealno postavljeni.

Tarife u pomorskoj putničkoj plovidbi / *Tariffs of Passenger Vessels*

U putničkoj pomorskoj plovidbi razlikuju se tri oblika prijevoza: prijevoz na dužobalnim linijama, prijevoz na ³ Broj vrijedi za tiskanu inalicu *Worldscale*, a od 2001. postoji i online web-verzija u kojoj je prikazanih svih 350.000 mogućih vozarina.

međunarodnim linijama i kružna putnička putovanja. Tarife zato ovise o prirodi putovanja, tipu broda, ponuđenom smještaju i drugim uslugama...

Tarife za prijevoz putnika na dužobalnim linijama / *Tariffs for Passenger Transportation in Coastal Lines*

Prijevoz putnika na dužobalnim linijama posebice je razvijen i važan u državama koje imaju razvijenu obalu s mnogim naseljenim otocima. Prijevoz se izvodi na redovitim linijama, ali se angažiraju i dodatni brodski kapaciteti kad se za to pojave potrebe (primjerice u ljetnoj sezoni).

Svaki putnik može doznati cijenu, ponudu i uvjete putovanja, mogućnosti odustajanja od putovanja, realizacije popusta i drugo preko putničkih agencija i ureda, preko agencije brodarstva ili izravno na brodu, a kako su tarife javne, ne može i ne smije se pozivati na nepoznavanje uvjeta ili cijene putovanja.

Uglavnom djeca do tri godine putuju besplatno, a ona do 12 godina s popustom na ishodišnu cijenu za odrasle osobe i prijevoz se ručne prtljage ne naplaćuje. Pravo na besplatan prijevoz imaju i: vozači autobusa, putnici u autobusu, vozač kamiona do 10 tona, vozač i pratilac kamiona s više od 10 tona, učenici i studenti s prebivalištem na otoku koji se školuju na kopnu, umirovljenici stariji od 65 godina i osobe starije od 65 godina s prebivalištem na otoku.⁴

Tarife za prijevoz vozila na dužobalnim linijama / *Tariffs for Transportation of Vehicles in Coastal Lines*

Na ovim linijama najčešće operiraju trajekti - to su kombinirani brodovi koji mogu uz putnike prihvatiti i određen broj osobnih vozila, kamiona ili autobusa. Tarifa definira vozila glede visine, dužine, kapaciteta putnika, nosivosti pa se tako u Jadrolinijinoj tarifi razlikuje 11 glavnih kategorija vozila koje može, ali i ne mora, pratiti njihov vozač.⁵

- osobni automobil ili džip maksimalne visine od 1,8 m,
- kamp-kućica, karavan, minibus, osobno vozilo i džip (iznad 1,8 m visine), *trailer* za čamce do 5 m, od 5,01 do 7 m i više od 7 m,
- prtljažna prikolica do 3 m,
- autobus s manje od 30 mjesta,
- autobus s više od 30 mjesta,
- kamion do 3 t nosivosti,
- kamion od 4 t nosivosti,
- kamion od 5 t nosivosti,

⁴ Tarifa za prijevoz putnika, vozila i robe na lokalnim linijama, Jadrolinija, 2007.

⁵ Ibidem

- kamion i prikolica od 6 t nosivosti naviše (za svaku tonu nosivosti),
- motocikli,
- bicikli.

Tarife za prijevoz putnika na međunarodnim linijama / *Tariffs for Transportation of Passengers on International Lines*

Na međunarodnim linijama, slično kao i na dužobalnim, voze trajekti i brzi putnički brodovi, a i tu su tarife lako dostupne svima, i to na Internetu, oglasnim pločama, u agencijama... Slično kao na dužim dužobalnim rutama tako je i na međunarodnim linijama putnicima na raspolaganju rezervacija putničkih karata, sjedala ili kabina.

Tarife za prijevoz vozila na međunarodnim linijama / *Tariffs for Transportation of Vehicles on International Lines*

Kad međunarodnu linije održava trajekt, tad je moguće na brod ukrcati i vozila, koja se dijele u kategorije slično kao na dužobalnim rutama.

Tarife u pomorskoj kružnoj putničkoj plovidbi / *Tariffs in Maritime Cruising*

Na kružnim putničkim putovanjima brodar redovito putnicima zaračunava dnevnu cijenu pomnoženu brojem dana trajanja putovanja. Dnevna cijena ovisi o odabranom smještaju, ali i o sezoni i atraktivnosti putovanja ili nekim drugim ugodnostima, primjerice o popustu na grupna putovanja i sl. Postoje i unaprijed definirani standardni paketi usluga preko kojih se putnicima na jednostavniji način prikaže ponuda na određenom putovanju i upoznaju se s njihovim pravima tijekom putovanja.

Na velikim putničkim brodovima koji obavljaju kružna putovanja, brodari najviše zarađuju na bogatoj ponudi što je ti brodovi najčešće imaju: trgovine, restorani, *fitness* i *welness* ponuda...

MJERENJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA POMORSKIH BRODARA / *Measuring Success of Management of Marine Ship Owners*

Uspješnost poslovanja pomorskoga poduzeća može se analizirati s različitih motrišta, ali se u ovoj raspravi preferira ekonomsko. Kako bi pomorski brodar imao uvid u strukturu svojih sredstava, ali i u njihovo angažiranje te u konačan rezultat, sastavlja temeljne financijske izvještaje – bilancu stanja, račun dobiti i gubitka te izvještaj o novčanom tijeku, a njihovom analizom i kombinacijom raznovrsnih elemenata tih

izvještaja dobiva brojne pokazatelje poslovanja, koji mu služe kao mjerilo njegove ekonomske uspješnosti.

Financijske analize važna su aktivnost financijskih menadžera u brodarskim poduzećima jer na njima temelje, ili bi morali temeljiti, odluke povezane s poslovanjem poduzeća, iako te analize i pokazatelji ne daju cjelovitu sliku, već samo financijski segment poslovanja.

Ekonomska teorija razlikuje tri vrste pokazatelja poslovanja:

- pokazatelji uspješnosti, među koje se ubrajaju pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti, investiranja i proizvodnosti,
- pokazatelji stabilnosti, u koje se ubrajaju pokazatelji likvidnosti i zaduženosti,
- pokazatelji aktivnosti, koji se mogu promatrati i kao pokazatelji uspješnosti i kao pokazatelji stabilnosti poslovanja.

Pokazatelj likvidnosti / *Indicators of Solvency*

Likvidnost je svojstvo imovine ili njezinih pojedinih dijelova da se mogu pretvoriti u gotovinu dostatnu za pokriće preuzetih obveza. Predstavlja unovčivost imovine, to jest njezinu sposobnost transformacije u novčani oblik bez gubitaka.⁶ Može se reći da je to sposobnost imovine poduzeća da cirkulira u reprodukcijском procesu bez zastoja, u planiranom obujmu i planiranom dinamikom. Ta sposobnost poduzeća uvjetovana je mnogobrojnim elementima: prije svega protokom obrtnih sredstava kroz njegov poslovni ciklus, rokom dospijeaća obveza, usklađenošću dugova i vlastitih izvora financiranja. Da bi se održala željena likvidnost poduzeća, potrebno je strogo planirati financijske tijekove, prije svega novčanih i neto-obrtnih sredstava.⁷

U kontekstu pokazatelja likvidnosti treba razlikovati: koeficijent tekuće likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti, koeficijent trenutne likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti; njihove formule i vrijednosti (1a – 1d), koje bi morale osiguravati stabilno poslovanje, prikazane su u nastavku.

$$\text{koeficijent tekuće likvidnosti} = \frac{\text{kratkotrajna imovina}}{\text{kratkoročne obveze}} \geq 2 \quad (1a)$$

$$\text{koeficijent ubrzane likvidnosti} = \frac{\text{kratkotrajna imovina} - \text{zalihe}}{\text{kratkoročne obveze}} \geq 1 \quad (1b)$$

$$\text{koeficijent ubrzane likvidnosti} = \frac{\text{novac}}{\text{kratkoročne obveze}} \geq 1 \quad (1c)$$

$$\text{koeficijent financijske stabilnosti} = \frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{kapital} + \text{dugoročne obveze}} \geq 1 \quad (1d)$$

⁶ <http://www.poslovniforum.hr/>, prosinac 2007.

⁷ <http://www.limun.hr/>, prosinac 2007.

Pokazatelj zaduženosti / *Indicators of Debts*

Pokazatelji zaduženosti prikazuju strukturu kapitala i način na koji se poduzeće financira. Ti koeficijenti upućuju na međusobne odnose zaduženosti i udjela vlastitog financiranja u poslovanju brodarskog poduzeća.

Kad se govori o pokazateljima zaduženosti, najčešće se misli upravo na koeficijent zaduženosti, ali se koristi i nekim drugima, kao što su koeficijent vlastitog financiranja, koeficijent financiranja ili pak stupanj pokrivanja (2a – 2e).

$$\text{koeficijent zaduženosti} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna imovina}} \quad (2a)$$

$$\text{koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{\text{vlasnička glavnica}}{\text{ukupna imovina}} \quad (2b)$$

$$\text{Vrijedi: } (2a) + (2b) = 1$$

$$\text{koeficijent financiranja} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna glavnica}} \quad (2c)$$

$$\text{stupanj pokrivanja} = \frac{\text{vlasnička glavnica}}{\text{dugotrajna imovina}} > 1 \quad (2d)$$

$$\text{stupanj pokrivanja} = \frac{\text{vlasnička glavnica} + \text{dugoročne obveze}}{\text{dugotrajna imovina}} > 1 \quad (2e)$$

Pokazatelj aktivnosti / *Indicators of Activity*

Pokazatelji aktivnosti nazivaju se često i koeficijentima obrta, koji se računaju iz odnosa prihoda (prometa) i prosječnih stanja, a mjere efikasnost kojom se brodarsko poduzeće koristi vlastitim resursima i brzinu cirkuliranja imovine tijekom poslovnog procesa. U te svrhe oslanja se na nekoliko pokazatelja (3a – 3d); za njih vrijedi pravilo da je bolje što je njihova vrijednost veća, primjerice:

$$\text{koeficijent obrta ukupne imovine} = \frac{\text{ukupni prihod}}{\text{ukupna imovina}} \quad (3a)$$

$$\text{koeficijent obrta kratkotrajne imovine} = \frac{\text{ukupni prihod}}{\text{kratkotrajna imovina}} \quad (3b)$$

$$\text{koeficijent obrta potraživanja} = \frac{\text{prihodi od prodaje}}{\text{potraživanja}} \quad (3c)$$

$$\text{dani vezivanja sredstava} = \frac{\text{broj dana u godini}}{\text{koeficijent obrta potraživanja}} \quad (3d)$$

Pokazatelj ekonomičnosti / *Indicators of Efficiency*

Ekonomičnost se mjeri međusobnim odnosom vrijednosti prihoda i rashoda, dakle vrijednosti učinaka i troškova. Štedljivost i izdašnost dimenzije su ekonomičnosti: štedljivost odražava težnju ostvarenja prihoda uz najniže moguće rashode, a izdašnost težnju ostvarenja što većih prihoda s obzirom na rashode. Poduzeće posluje ekonomično kad su u određenom

razdoblju njegovi prihodi veći od rashoda, granično ekonomično kad su prihodi jednaki rashodima, a neekonomično kad su prihodi manji od rashoda - kad se iskazuje gubitak u poslovanju.⁸

Kao i u svim proizvodnim djelatnostima, tako se i u pomorstvu što efektivnije, efikasnije i racionalnije rabe četiri elementa poslovnog procesa, a to su sredstva za rad, materijali, rad i tuđe usluge - kako bi se postigli poslovni učinci, koje brodar mora na adekvatan način naplatiti kako bi postigao pozitivan poslovni rezultat. Mjerenje se ekonomičnosti tako temelji na utvrđivanju odnosa ostvarenog obujma pomorskog prijevoza i utrošenih elemenata u izvršavanju te usluge. Generalne formule za ekonomičnost prikazane su pod (4a) i (4b), dok se formulom (4c) koristi u prijevoznim djelatnostima.

$$\text{ekonomičnost} = \frac{\text{učinak}}{\text{utrošak}} \quad (4a)$$

$$\text{ekonomičnost} = \frac{\text{vrijednost proizvodnje}}{\text{troškovi proizvodnje}} \quad (4b)$$

$$\text{ekonomičnost} = \frac{\text{ukupni troškovi}}{\text{ostvaren obujam prijevoza}} \quad (4c)$$

Pokazatelj profitabilnosti / *Indicators of Profitability*

Pokazateljima profitabilnosti ili rentabilnosti mjeri se uspjeh u ostvarivanju zarade brodarskog poduzeća. Poslovni uspjeh može se izražavati na nekoliko načina, a najvažniji pokazatelji razvidni su iz sljedećih formula:

$$\text{neto (bruto) profitna marža} = \frac{\text{neto (bruto) dobit} + \text{kamate}}{\text{ukupni prihod}} \quad (5a)$$

$$\text{neto (bruto) rentabilnost imovine} = \frac{\text{neto (bruto) dobit} + \text{kamate}}{\text{ukupni prihod}} \quad (5b)$$

$$\text{rentabilnost vlastitog kapitala} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{vlasnička glavnica}} \quad (5c)$$

Pokazateljima profitabilnosti koristi se u tri važne svrhe: kao indikatorima upravljačke djelatnosti, kao mjerom sposobnosti brodarskog poduzeća da omogući zadovoljavajuću stopu povrata na uložena sredstva i kao metodom predviđanja buduće dobiti.⁹ Pri tome treba imati na umu činjenicu da veća vrijednost pokazatelja profitabilnosti znači veću uspješnost pomorskih poduzeća.

Pokazatelj investiranja / *Indicators of Investment*

Pokazatelji investiranja i pokazatelji prinosa ulagačima na osnovi mjerenja isplativosti ulaganja u dionice brodarskog poduzeća, prikazuje atraktivnost ulaganja u obične dionice takvih poduzeća. Za sve pokazatelje investiranja vrijedi da su bolji što su veći; neki od njih navedeni su u nastavku.

⁸ Ibidem

⁹ R. Zelenika, K. Toković, op. cit.

$$\text{dobit po dionici} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{broj dionica}} \quad (6a)$$

$$\text{dividenda po dionici} = \frac{\text{dio dobiti za dividende}}{\text{broj dionica}} \quad (6b)$$

$$\text{odnos isplate dividenda} = \frac{\text{dividenda po dionici}}{\text{dobit po dionici}} \quad (6c)$$

$$\text{ukupna rentabilnost dionice} = \frac{\text{dobit po dionici}}{\text{tržišna cijena dionice}} \quad (6d)$$

$$\text{dividendna rentabilnost dionice} = \frac{\text{dividenda po dionici}}{\text{tržišna cijena dionice}} \quad (6e)$$

Vrlo često dobit po dionici i dividenda po dionici nisu jednake iz jednostavnog razloga što broderska poduzeća dio dobiti zadržavaju za zakonske pričuve ili za neke nove poslovne aktivnosti. U tom slučaju dividenda je manja od dobiti po dionici, no može se dogoditi i obrnuto - ako brodersko poduzeće isplaćuje dividende iz zadržane dobiti prijašnjih godina.

PRIJEDLOG AKTIVNOSTI ZA AFIRMACIJU TARIFA POMORSKIH BRODARA / *Proposal of Activities for Affirmation of Tariffs of Marine Shipowners*

Aktivnosti u obrazovnim sustavima / *Activities in Education Systems*

Već tijekom školovanja učenici i studenti koji će postati pomorci ili kopneni kadar brodara, moraju shvatiti važnost tarifa u pomorskim prijevozima i naučiti temeljna znanja koja utječu na iskorištenost brodskih kapaciteta poradi ostvarivanja što nižih troškova i pokrivanja troškova s postavljenim cijenama.

Shvatiti moraju što za uspješnost poslovanja znači svaki izgubljeni sat, što svaka neukrcana tona tereta, promašena ruta, prekasno otkriven kvar... Povezivati moraju znanja o: brodovima, teretima, navigaciji, matematici, pravu, ekologiji, meteorologiji, informatici, komunikaciji i ekonomici, te s pomoću profesora i obavljanja prakse što više teoriju približiti praksi. Upoznati moraju svu dinamiku pomorskoga tržišta i znati prepoznati važnost svih sudionika u ostvarivanju pomorske prijevozne usluge.

Aktivnosti pomorskih brodara / *Activities of Marine Shipowners*

Pomorski brodari koji imaju unaprijed definirane cijene prijevoza na temelju neke određene iskorištenosti brodskih kapaciteta, moraju učiniti sve kako bi svoje usluge što bolje promovirali (jasno, u razumnom rasponu, koji ne bi troškove promocije uzdigao iznad koristi što je ona donosi) i što bolje realizirali da ne bi gubili komitente ili putnike.

U slobodnom brodarstvu, gdje su cijena i ponekad uvjeti diktirani stanjem tržišta, brodar mora znati brzo i efikasno izračunati odgovara li mu ponuđena cijena i pokriva li troškove ili ne; ako ne, onda će, ovisno o situaciji i moći pregovaranja, pokušati postići svoju cijenu ili uvjete, ili će odustati od ponude. U linijskom brodarstvu mora s pomoću kontrole troškova i uvidom u situaciju na tržištu te iskorištenost brodskih kapaciteta - znati odrediti može li ostati na toj liniji ili ne.

U svakom slučaju, brodar mora znati koje su njegove granice kako ne bi njegovo poslovanje imalo negativne rezultate: veliku zaduženost, lošu likvidnost, problematičnu solventnost..., već bi ono bilo djelotvorno, efektivno i racionalno te mu omogućavalo željen rast i razvoj uz zadovoljavanje unaprijed postavljenih ciljeva.

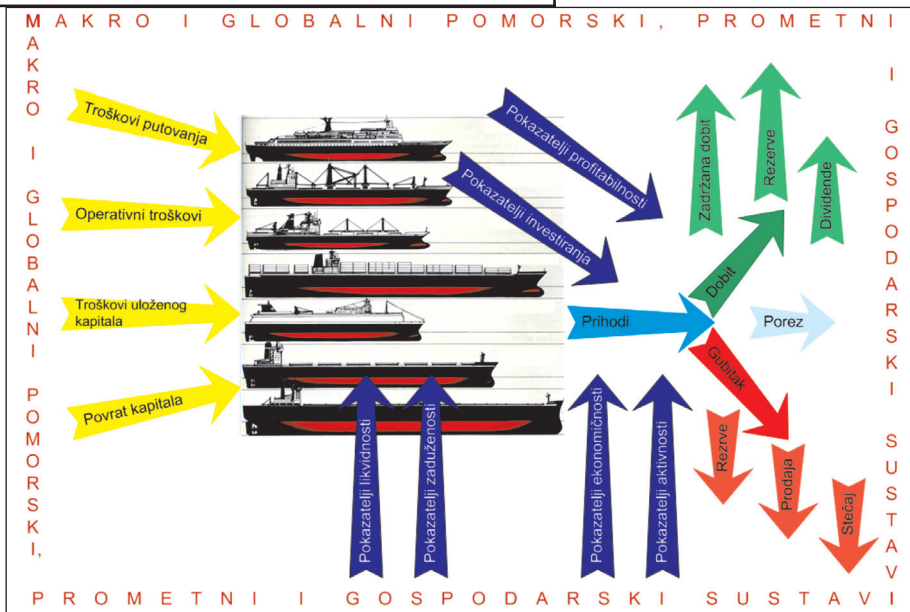
Aktivnosti pomorskih agenata / *Activities of Marine Agents*

Pomorski je agent pravna ili fizička osoba registrirana za obavljanje pomorskih agencijskih poslova, koja u ime, po nalogu i za račun nalogodavatelja, ili u svoje ime, obavlja pomorske agencijske poslove, kao što su:¹⁰

- pomoć nalogodavatelju,
- pomoć zastupnicima prijevoznika, korisnicima prijevoza, posadi pri prihvatu i otpremi prijevoznog sredstva i stvari,
- pomoć putnicima pri iskrcaju i ukrcaju,
- posredovanje pri sklapanju ugovora o:
 - iskorištavanju prijevoznih sredstava,
 - prijevozu putnika,
 - kupoprodaji, popravku i remontu prijevoznih sredstava,
 - osiguranju,
 - iskrcaju, ukrcaju, prekrcaju i uskladištenju tereta,
 - opskrbi prijevoznih sredstava gorivom i zalihama,
 - kontroli prijevoznih sredstava i tereta,
 - ostalome u vezi s pomorskim agencijskim poslom,
- ispitivanje tržišta i akviziranje tereta,
- prodaja putničkih karta i drugo.

Pomorski su agenti nalogodavateljeva (brodareva) produžena ruka u državama širom svijeta. Bez njih bi poslovanje brodarima bilo otežano, usporeno i skuplje. Pomorskim agentima agencijska nagrada plaća se u obliku pristojbe ili provizije, koja je ugovorena ili propisana tarifom, i zato oni moraju shvaćati svu ozbiljnost svog posla jer svaki nepotrebno izgubljeni sat pri dolasku u luku, u luci ili na odlasku, znači gubitak za brodarku i operatera broda.

¹⁰ Opći uvjeti poslovanja pomorskih agenata Hrvatske, www.asbac.hr (prosinac 2007.)



Slika 1. Povezanost elemenata i pokazatelja poslovanja broдача

Figure 1. Interdependence of the Elements and Indicators of Management of Shipowners

ili ne. A analiza troškova nije nimalo laka zbog složenosti i ponekad kontradiktornosti odnosa koji utječu na visinu troškova broda tijekom plovidbe ili tijekom boravka u luci. No, ipak vrijede neka generalna pravila – primjerice, na dužim relacijama plove brži brodovi, među brzim lukama operiraju brzi brodovi, a mali, loše opremljeni brodovi plove malom brzinom...

Ako se povežu troškovi iz tablice 1. i pokazatelji iz formula od (1a) do (6e), njihova sadržajna i terminska veza može se zorno prikazati (cf. slika1.).

Kako bi mogao pravodobno utjecati na svoje poslovanje, brodar mora poznavati opće stanje na tržištu, ali i u što kraćim intervalima izračunavati brojne pokazatelje u poslovanju. On mora u svakom trenutku imati na umu strukturu troškova pa ih i komparirati s prihodima koje postiže uz postavljene tarife, voditi evidenciju tijekom gotovine i poznavati strukturu i način pribavljanja financijskih sredstava.

Prihodi se računaju po formuli:

$$\text{prihodi} = \text{prodana količina} \times \text{prodajna cijena po jedinici} \quad (7)$$

i ako si brodar može priuštiti promjene vozarine, pa time i mijenjanjetarife, ondamožekombinacijomproporcionalnih, degresivnih, progresivnih ili preferencijalnih tarifa optimalizirati prihode, i tako utjecati na pokazatelje svojega poslovanja.

Aktivnosti drugih sudionika u pomorskoj plovidbi / Activities of Other Participants in Marine Trade

U realizaciji pomorskog prijevoza sudjeluju mnogi pojedinci ili organizacije i za brodarovo uspješno poslovanje važni su svi: od državnih tijela pri dolasku i odlasku broda iz luke, preko različitih inspekcija, opskrbe broda hranom, gorivom, potrebnim materijalima, servisiranja opreme, do popravljivanja broda u remontnim brodogradilištima i dobivanja raznovrsnih certifikata. Sve to broдача košta – financijski i vremenski, a na djelovanje svih uključenih brodar može samo donekle utjecati, i to samo korektnim poslovanjem – urednim plaćanjem, urednom dokumentacijom, otvorenošću i pristupačnošću ljudi na brodu i na kopnu. No, ne smije se zaboraviti da je poslovanje stranaca do neke mjere uvjetovano njihovim običajima, a na to brodar ne može u cijelosti utjecati. To se odnosi i na devizne tečajeve ili cijenu goriva, što su važne stavke broдарових troškova, i unaprijed postavljene tarife ne mogu uključivati njihovo kretanje.

ZAKLJUČAK / Conclusion

Brodar posluje na brzo promjenjivome međunarodnom tržištu i njegovo poslovanje i rezultati tog poslovanja ne ovise samo o njemu, njegovoj organiziranosti (ponekad i hrabrosti), čak i dobroj procjeni tržišta, već i o nekim vanjskim čimbenicima, kao o izboru agenata ili relaciji putovanja. S izborom agenata ne može uvijek dobro proći, a relacija putovanja dovodi ga u doticaj s različitim partnerima, pa i s njihovim različitim običajima i uzancama koje mogu utjecati i na njihov rad. Ali sve to uspješan brodar s godinama nauči, pa ih, koliko je to moguće, uključuje u svoje tarife.

Brodar mora detaljno poznavati sve svoje troškove, mjesta njihova nastanka, utjecaje na njihovu visinu, kako bi ih mogao držati pod nadzorom i odlučiti se odgovara li mu ponuđena vozarina ili zakup te uvjeti putovanja,

LITERATURA / References

- R. Zelenika, Toković K., „Efficiency and stability ratios of the transport corporation business“, *Promet – Traffic – Traffico*, Vol. 12, 2000, No. 4, 189 – 199
- Tarifa za prijevoz putnika, vozila i robe na lokalnim linijama, Jadrolinija, 2007.
- <http://www.asbac.hr>, Udruga pomorskih agenata Hrvatske (prosinac 2007.)
- <http://www.limun.hr>, Financije s vitaminom C (prosinac 2007.)
- <http://europa.eu>, Portal Europske unije (prosinac 2007.)
- <http://www.poslovniforum.hr>, Poslovni forum (prosinac 2007.)

Rukopis primljen: 31. 1. 2008.