

PLANIRANJEM PRIJEVOZA DO EFIKASNIJEG RADA I POSLOVANJA U BUDUĆNOSTI/BY PLANNING TRANSPORT TO A MORE EFFICIENT WORK AND BUSINESS IN THE FUTURE

Rijad Sedić¹

¹Wizz Air Holding Plc, Koer ut. 2/A, Budapest, Hungary,
e-mail: sedic.rijad@gmail.com

UDK / UDC 656.2:005.2(100)

Stručni članak

Sažetak

*Kupovina i korištenje usluga transporta tereta u poslovnom preduzeću je ono što mi nazivamo saobraćajnom funkcijom. Tradicionalni načini upravljanja ovom funkcijom kritično su se promijenili od osamdesetih godina prošlog stoljeća. Deregulacija i druge regulatorne reforme otvorile su transportnu industriju novim uslugama, praksama i slobodama. Nakon ovih promjena, progresivne kompanije su brzo počele da shvataju kako agresivno i inovativno upravljanje saobraćajem može povećati profit. Nije iznenađujuće da kompanije sada traže pojedince koji imaju vještine i znanje za vođenje sofisticiranog planiranja, operacija i kontrole u prometnoj oblasti, ljude koji mogu iskoristiti ovu sposobnost da iskoriste mogućnosti dostupne na slobodnijem tržištu transporta. Današnji menadžeri u saobraćajnoj djelatnosti ne mogu si priuštiti da propuste značajne prilike koje prikladno planiranje može identificirati. Štoviše, menadžeri u saobraćajnoj djelatnosti ne mogu svoju pažnju ograničiti na pitanja planiranja koja se odnose samo na saobraćajne i logističke funkcije. Umjesto toga, moraju gledati izvan ovih granica kako bi se pozabavili strateškim elementima transporta koji utječu na organizaciju kao cjelinu. Drugim riječima, današnji menadžeri u saobraćaju moraju biti kompetentni u strateškom, menadžerskom i operativnom planiranju. Svrha ovog rada je da ponudi kompletan i moderan uvod u planiranje prijevoza. **Ključne riječi: menadžer u saobraćaju, strategija, misija, vizija, ciljevi.***

JEL klasifikacija: L91

Abstract

The purchase and use of freight transport services in a business enterprise is what we call a traffic function. The traditional ways of managing this function have changed critically since the 1980s. Deregulation and other regulatory reforms have opened up the transportation industry to new services, practices, and freedoms. Following these changes, progressive companies quickly began to realize how aggressive and innovative traffic management can increase profits. It is not surprising that companies are now looking for individuals who have the skills and knowledge to lead sophisticated planning, operations and control in the transport sector, people who can use this ability to take advantage of the opportunities available in a freer transport market. Today's transportation managers cannot afford to miss the significant opportunities that proper planning can identify. Moreover, managers in traffic activities cannot limit their attention to planning issues related only to traffic and logistics functions. Instead, they must look beyond these boundaries to address the strategic elements of transportation that affect the organization as a whole. In other words, today's traffic managers must be competent in strategic, managerial and operational planning. The purpose of this paper is to offer a complete and modern introduction to transportation planning.

Keywords: traffic manager, strategy, mission, vision, goals.

JEL classification: L91

UVOD

Upravljanje saobraćajem uključuje kupovinu i korištenje usluga transporta tereta za proizvodne i trgovačke firme, kao i za vladine, obrazovne, bolničke i druge slične neprofitne institucije. Tokom proteklih nekoliko decenija, mnogi zakoni, propisi i institucionalna praksa prijevoznika i njihovih organizacija za utvrđivanje tarifa ograničili su upravljanje saobraćajem na strogo reguliran skup tarifa i opcija usluga. Zbog toga je saobraćajna funkcija dobila tehničko-pravnu orijentaciju. Mnogo vremena i truda potrošeno je na rješavanje regulatornih pitanja pred mnogim državnim agencijama koje reguliraju transport.

Nasuprot tome, 1980-te su u razvijenim zemljama uvele izazovnu novu eru upravljanja saobraćajem. Tržište transportnih usluga je pretrpjelo dramatične promjene kao rezultat regulatornih reformi i deregulacije. Pojavile su se nove usluge, prakse i slobode. Promjene u kombinaciji sa brzim napretkom tehnologije obrade informacija stvorile su nove smjernice za upravljanje saobraćajem. Sada se na to gleda kao na aktivnost intenzivnog upravljanja u potrazi za inovativnim načinima doprinosa ciljevima organizacije.

Promjena koja je zahvatila rukovodioce, karakterizira širi obrazac prepoznavanja od strane industrije da menadžeri saobraćaja moraju: identificirati transportne potrebe firme, te potrebe pretočiti u planove za odabir i nabavku usluga prijevoznika, da stvarno kupuju i koriste usluge i primjenjuju kontrole kako bi osigurali da su ciljevi ispunjeni.

Za razliku od prošlosti, saobraćajna funkcija više nije talac relativno nefleksibilnog niza cijena i usluga prijevoza. Današnji menadžer identificira, utječe i kupuje ono što je potrebno za maksimalan doprinos organizaciji. Kompanije zahtijevaju rukovodioce sa vještinama i znanjem neophodnim za sofisticirano upravljanje planiranjem saobraćaja, operacijama i kontrolom.

1. UPRAVLJANJE SAOBRAĆAJNOM ORGANIZACIJOM

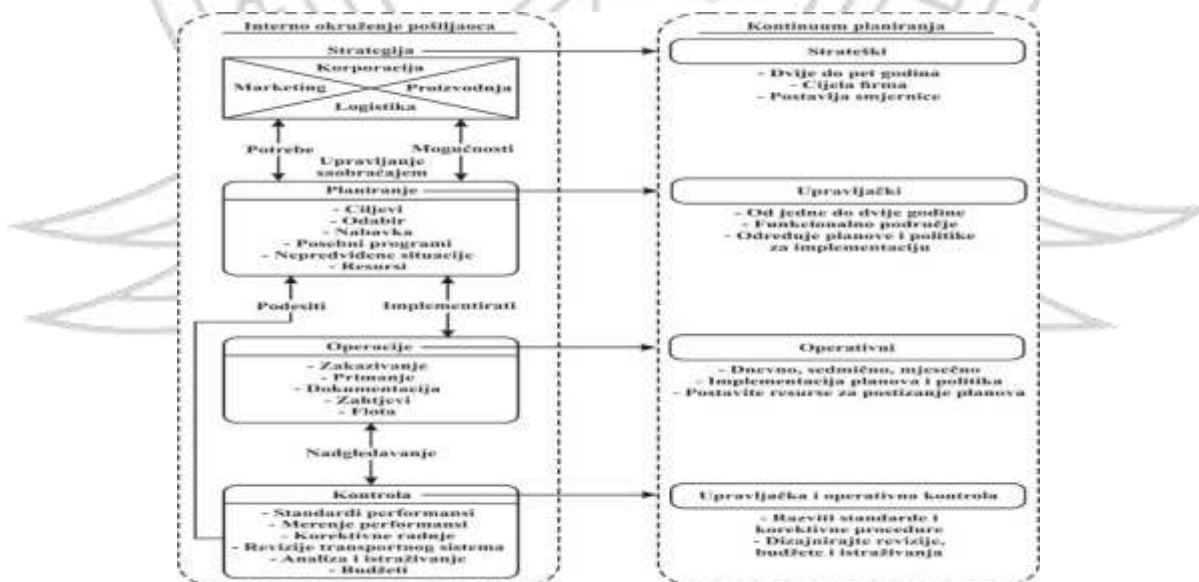
Transport pruža industriji vitalne veze između izvora snabdijevanja, proizvodnih i distributivnih objekata i tržišta koja sveukupno definiraju logističke mreže. Veliki proizvođači imaju opsežne logističke strukture preko kojih se hiljade različitih proizvoda - sirovina, komponenti, zaliha i gotovih proizvoda kreće do mjesta proizvodnje, skladištenja ili prodaje. Kao vitalna aktivnost, transport može značajno utjecati na profitabilnost firme. Troškovi transporta, izraženi kao postotak od prodajne cijene, općenito se kreću od oko 6 posto (za visokovrijednu proizvedenu robu kao što su alatni strojevi, plastika i suhi prehrambeni proizvodi) do možda čak 60 posto gdje su niske cijene vrednovati npr. za rasute robe kao što su ugalj ili pijesak i šljunak. Usluge transporta, osim toga, mogu imati kritičan utjecaj na proizvodne i marketinške napore firme. Proizvod ima vrijednost samo ako je dostupan kupcima kada i gdje im je potreban. Brz transport, na primjer, može uštedjeti prodaju artikla koji nije na zalihama. Pouzdana isporuka neoštećene robe nudi kupcima dodatni poticaj za kupovinu jer pouzdana transportna usluga omogućava kupcima da koordiniraju operacije s planiranim dolascima, što može smanjiti skupe zalihe. Dakle, transportni troškovi i usluge utječu na niz poslovnih odluka koje se odnose na cijene, proizvode, tržišta, lokacije objekata, nabavku izvora i, na kraju, profitabilnost. Upravljanje saobraćajem definiramo kao planiranje, realizaciju i kontrolu kupovine i korišćenja usluga prevoza tereta u cilju postizanja organizacionih ciljeva. Pod menadžerima podrazumijevamo sve osobe uključene u ove aktivnosti.

Kako je definirano, upravljanje saobraćajem predstavlja ključnu komponentu poslovne logistike. Poslovna logistika, koja je dobila veliku pokrivenost u literaturi o menadžmentu, bavi se troškovima, kao i vrijednošću koja se dodaje robi tako što je čini dostupnom kada i gdje je potrebna. Osim transporta, ostale osnovne logističke aktivnosti uključuju inventarizaciju, obradu narudžbi, skladištenje, rukovanje materijalima, nabavku, pakovanje i korisničku podršku. Iako menadžer saobraćaja sada igra ključnu ulogu u tom izazovu, tradicionalno viđenje menadžera saobraćaja kao visokospecijaliziranog tehničara koji se nalazi u redovima srednjeg menadžmenta se zaista zadržava, i to sa određenim zaslugama. Status saobraćajne funkcije u različitim organizacijama može značajno varirati. U nekim malim preduzećima, osoba koja ima ovu titulu može biti službenik za otpremu s određenim nadzornim odgovornostima. U velikim firmama ova osoba može nositi titulu direktora, potpredsjednika ili generalnog menadžera saobraćaja i može biti član višeg menadžment tima.

2. PLANIRANJE PRIJEVOZA

Riječ "strategija" je poslovna poštapalica. Jednostavno rečeno, strategija je sredstvo za postizanje cilja. U poslovnom smislu, predstavlja bilo koju radnju ili skup radnji osmišljenih da pomognu u postizanju ciljeva organizacije. "Strateško planiranje" ne samo da pomaže organizaciji da se prilagodi promjenjivim okruženjima, već predstavlja nastojanje organizacije da utječe na budući tok događaja. Uspostavlja smjernice za menadžersko djelovanje.

Današnji davaoci saobraćajne usluge ne mogu si priuštiti da propuste značajne prilike koje prikladno planiranje može identificirati. Štaviše, menadžeri u saobraćaju ne mogu svoju pažnju ograničiti na pitanja planiranja koja se odnose samo na saobraćajne i logističke funkcije. Moraju gledati izvan ovih granica kako bi se pozabavili strateškim elementima transporta koji utječu na organizaciju kao cjelinu. Drugim riječima, današnji menadžeri u saobraćajnoj djelatnosti moraju biti kompetentni u strateškom, menadžerskom i operativnom planiranju. Slika 1. identificira odnos između okvira upravljanja saobraćaja i osnovnih vrsta planiranja.



Slika 1. Okvir za planiranje saobraćaja (Izvor: J.E. Tyworth, J.L. Cavinato & C.J. Langley, Jr. *Traffic Management, Planning, Operations and Control*, Waveland Press, Inc, Illinois 1991, 146.)

Lijeva strana slike sadrži svaki od elemenata koji čine unutarnje okruženje organizacije, prikazuje planiranje saobraćaja, operacije i kontrolu kao sastavne dijelove logističkih i korporativnih strategija organizacije. Desna strana povezuje kontinuum planiranja s upravljanjem saobraćajem. Koncept kontinuuma planiranja utjelovljuje tri važne smjernice. Prvo, menadžeri moraju koordinirati planiranje na svim nivoima (strateškom, upravljačkom i operativnom). Drugo, planiranje bi trebalo uključivati menadžere na svim nivoima; ne bi trebao biti rezerviran isključivo za neku elitnu grupu strateških planera na visokom nivou. Iako određeni stupen stručnog vodstva može biti koristan, u konačnici će svaki proces planiranja uveliko ovisiti o učinkovitoj komunikaciji i saradnji s mnogim ljudima u cijeloj organizaciji. Treće, upravljačka i operativna kontrola treba biti sastavni dio ovog koordiniranog napora.

2.1. Strateško planiranje

Strateško planiranje postavlja široke smjernice za menadžersko planiranje. Funkcionalni menadžeri u logistici, marketingu, proizvodnji i finansijama osmišljavaju koordinirane strategije, planove i politike koje su u skladu s općim ciljevima organizacije. Povijesno gledano, saobraćajna funkcija nije bila među prvima u sudjelovanju u procesu korporativnog strateškog planiranja. Kao što naovdi Huseinagić, menadžeri su imali malo prilika za kreativno donošenje odluka 80-ih godina prošlog stoljeća.¹⁸⁶ Općenito su reagirali na ciljeve koje su postavili marketing, proizvodnja i finansije. Međutim, poslovno okruženje 1980-ih natjeralo je mnoge organizacije da prepoznaju da učinkovito korištenje prijevoza može rezultirati značajnom konkurentskom prednošću bilo u smanjenju troškova poslovanja ili pružanju nivoa korisničke usluge bolje od one koju nudi natjecanje. Kao rezultat toga, i logistika i menadžeri saobraćaja postaju sve češće uključeni u sveukupni proces korporativnog strateškog planiranja.

Iako menadžeri saobraćaja mogu doprinijeti korporativnom strateškom planiranju, oni otkrivaju da je strateško planiranje značajan alat za uspostavljanje prikladnih smjerova za samo saobraćajno područje. Kao takav, ovaj zadatak predstavlja relativno novu i važnu odgovornost za menadžere saobraćaja. Kao što je primijetio jedan od koautora velike studije saobraćajne strategija za 1980-e:

“Potrebni su novi stavovi, vještine i resursi. Kroz sistemsko upravljanje prijevozom, organizacije mogu pretvoriti tradicionalnu funkciju regulatornog osoblja u priliku za postizanje konkurentске prednosti u troškovima i uslugama.”¹⁸⁷

Strateško planiranje proteže se na relativno dugo razdoblje, primjerice dvije do pet godina. Dugoročna priroda strateškog planiranja znači da se menadžeri općenito suočavaju s velikom neizvjesnošću u pogledu predviđanja budućih događaja. Ova neizvjesnost zahtijeva element fleksibilnosti planiranja koji dopušta kontinuirano ažuriranje i reviziju. Općenito, proces planiranja

¹⁸⁶ E. Huseinagić, *Osnovne menadžmenta*, Internacionalni univerzitet Travnik, Travnik 2013.

¹⁸⁷ L.M. Schneider, *New era for transportation strategy*, Harvard Business Review 63 no. 2 (March – April, 1985), p 126.

odnosi se na organizaciju kao cjelinu i na široka, opća pitanja kao što su (1) postizanje vrhunske finansijske uspješnosti i relevantnog tržišnog udjela; (2) stvaranje prepreka ulasku; i (3) razvijanje uravnoteženog, učinkovitog portfelja poslovnih linija.¹⁸⁸

2.2. Upravljačko planiranje

Kod upravljačkog planiranja uključeni su razvoj planova, politika i programa za provedbu i kontrolu prijevoznih operacija. Fokus je posebno na saobraćajnom području i uključuje planove i prioritete za niz važnih prometnih funkcija. Upravljačko planiranje odvija se u kraćem razdoblju, otprilike godinu do dvije i to je po pravilu kratkoročno planiranje.¹⁸⁹ Po definiciji, ovaj aspekt procesa planiranja trebat će biti u skladu s općim smjernicama i prioritetima utvrđenim u fazi strateškog planiranja. Kad je u pitanju, fokus i problemi planiranja riječ je o potrebi usmjeravanja pažnje na ciljeve i resurse samog saobraćajnog područja. Uključena mogu biti područja kao što su (1) planiranje i administracija, (2) cijene i usluge, (3) saobraćajne operacije i (4) vlastiti prijevoz.¹⁹⁰

2.3. Operativno planiranje

Ovaj nivo planiranja izravno je povezan s obavljanjem potrebnih dnevnih aktivnosti unutar funkcije upravljanja saobraćajem. Glavna svrha operativnog planiranja je vidjeti da li su svi resursi pozicionirani za postizanje aktivnosti koje se moraju dogoditi.

Horizont planiranja - Ovaj dio procesa planiranja obuhvaća dnevni, sedmični ili mjesečni vremenski horizont. U usporedbi sa strateškim i menadžerskim planiranjem, operativno planiranje uključuje daleko kraće vremensko razdoblje za potrebe planiranja.

Fokus i problemi planiranja - Funkcija operativnog planiranja unutar saobraćajnog područja ima tri glavne komponente: (1) provedbu operativnih promjena kako bi se ispunili ciljevi i ciljevi identificirani u procesima upravljanja i strateškog planiranja/ (2) upravljanje resursima, prvenstveno radnom snagom i stalnim sredstvima; i (3) ocjenjivanje izvedbe i, ako je potrebno, ponovno planiranje.¹⁹¹

2.4. Upravljačka i operativna kontrola

Učinkovita provedba procesa strateškog, upravljačkog i operativnog planiranja zahtijeva sistem kontrole koji se sastoji od slijedećih elemenata: skup standarda za mjerenje napretka prema organizacijskim ciljevima, sistem mjerenja za usporedbu stvarne izvedbe sa standardima, i mehanizam za ispravljanje odstupanja od standarda. Kontrolni proces može uključivati godišnje preglede svih pitanja koja se odnose na planiranje i operacije prijevoza, kao i analize i istraživanja u vezi s novim alternativama za usluge prijevoza. Svrha upravljačke i operativne kontrole je pomoći u pružanju povratnih informacija za ažuriranje i revidiranje dijelova procesa planiranja i rješavanje problematičnih područja. Također, povezuje cijeli planski okvir u koordiniranu cjelinu.

¹⁸⁸ J.E. Tyworth, J.L. Cavinato & C.J. Langley, Jr. *Traffic Management, Planning, Operations and Control*, Waveland Press, Inc, Illinois 1991, 147.

¹⁸⁹ E. Huseinagić, *Osnove menadžmenta*, Internacionalni univerzitet Travnik, Travnik 2013, 72.

¹⁹⁰ A. Steiner, *Strategic Planning*, The Free Press, New York 1979, 122.

¹⁹¹ P.H. Zinszer, *Operational planning*, The Free Press, New York 1985.

Osim toga, horizonte planiranja ne treba smatrati fiksima, već fleksibilnima prema potrebama i situacijama pojedinih organizacija. Ovisno o okolnostima, mogu se preporučiti kraći ili duži vremenski okviri.

3. IZRADA STRATEŠKOG POSLOVNOG PLANA ZA PODRUČJE SAOBRAĆAJA

Pojam "strateško planiranje" obično koriste ljudi u ekonomiji i privredi i ono se odnosi na ponavljajući skup aktivnosti koje se izvode kao dio kontinuuma planiranja o kojem se govori u vezi s Slikom 1. Opipljivi rezultat procesa strateškog planiranja ponekad se naziva "strateški poslovni plan", izraz koji se često skraćuje na jednostavno "poslovni plan". Ovaj odjeljak fokusira se na potrebu da saobraćajna funkcija dokumentira svoje napore u planiranju u formalnom poslovnom planu. Cilj nije biti toliko opsjednut planiranjem da se pažnja usmjeri dalje od zadataka operacija i kontrole, ali da se vidi da su sveukupni pravci i prioriteti u saobraćaju i transportu dobro promišljeni prije implementacije.

Pravilno osmišljen poslovni plan dobro će poslužiti kao dnevni vodič onima koji se bave poslovanjem i kontrolom. Učinkoviti poslovni planovi, za razliku od onih osmišljenih samo da izgledaju glomazno i skupljaju prašinu na polici, bit će od stalne pomoći menadžerima u područjima saobraćaja i logistike. Osim toga, poslovni plan treba koristiti kao obrazovno sredstvo za dokazivanje logistici i korporativnom menadžmentu da se odluke o upravljanju saobraćajem donose na način koji je u skladu s unaprijed određenim skupom prioriteta te da su sve alternative i posljedice unaprijed razmotrene.

Još jedna vrijedna upotreba učinkovitog poslovnog plana bit će očita tokom provođenja periodičnih rasprava o proračunu ili u vrijeme kada se podnose zahtjevi za resursima korporativnom i logističkom menadžmentu. Razumljiv, logičan poslovni plan kroz osam koraka može biti iznimno učinkovit alat u nastojanju da se osiguraju sredstva i podrška potrebnim projektima u području saobraćaja: prwglwd upravljanja, pretpostavke i pitanja, strategije i glavni problem, zahtjevi za resurse, ključni indikatori, planovi za vanredne situacije, implementacija i kontrola.

Među koracima uključeni su bitni elementi za razvoj poslovnog plana prikladnog za bilo koje područje djelatnosti unutar organizacije. Naslov svakog koraka također je prikladan naslov za svaki glavni dio poslovnog plana.

Korak 1: Pregled upravljanja - Svaki poslovni plan trebao bi započeti nizom uvodnih ili objašnjavajućih komentara kako bi se osigurala početna osnova za razumijevanje opsega i važnosti funkcionalnog područja koje se razmatra. Prilikom izrade poslovnog plana za saobraćajno područje obično je korisno istaknuti važnost djelatnosti u saobraćaju i distribuciji te naglasiti njihovu važnost za postizanje ciljeva i zadataka koji su postavljeni pred marketing, logistiku i korporaciju kao cijelina.

Pregled upravljanja također bi trebao uključivati preciznu izjavu o glavnoj svrsi saobraćajne funkcije, zapravo, razlogu njenog postojanja. Ova izjava o svrsi, ili "izjava o misiji," uspostavlja opći smjer za saobraćajnu funkciju i olakšava određivanje doprinosa koji se moraju dati u području saobraćaja kako bi se postigli korporativni i logistički ciljevi.

Tabela 1. pokazuje kako bi se izjava o misiji mogla razviti za upravljanje saobraćajem. Iako bi menadžeri u saobraćaju mogli misliti da su njihove organizacije na nivou III ili IV, mnoge organizacije ostaju relativno nesofisticirane na nivou I ili II.

| | |
|----------|--|
| Faza I | Uvjeriti se da su kupnja i korištenje usluga prijevoza uz minimalne troškove i da podržavaju logističku misiju organizacije i sveukupne korporativne ciljeve. |
| Faza II | Biti značajan profitni centar unutar logističkog područja organizacije. |
| Faza III | Pružati osjetljive i profitabilne usluge prijevoza dovoljno visoke kvalitete tako da aktivnosti u saobraćajnim i logističkim područjima klijenti organizacije mogu promatrati kao ključnu konkurentsku snagu |
| Faza IV | Biti jedno od područja značajne strateške aktivnosti unutar organizacije – ono oko kojeg se vrte drugi strateški prioriteti organizacije. |

Tabela 1. Evolucijski nivoi izjave o misiji (Izvor: J.E. Tyworth, J.L. Cavinato & C.J. Langley, Jr. *Traffic Management, Planning, Operations and Control*, Waveland Press, Inc, Illinois 1991, 150.)

Trebalo bi identificirati glavne ciljeve utvrđene za saobraćajnu funkciju. Općenito govoreći, ciljeve treba podijeliti u dvije kategorije: (1) one koji se odnose na uslugu i (2) one koji se odnose na finansijska sredstva.

Ciljevi usmjereni na usluge trebaju uključivati slijedeće: vrijeme tranzita, preuzimanje i dostava na vrijeme, prekoračenje, kratkotrajna kupnja i šteta (OS&D) i aktivnost potraživanja, mogućnosti praćenja i ekspedicije i zadovoljstvo kupaca.

Finansijski orijentirani ciljevi trebaju biti strukturirani tako da uključuju učinak saobraćajnih odluka na: trošak, dobit, ulaganje, korištenje imovine.

Ponekad poslovni plan razlikuje "ciljeve". Kada se to dogodi, cilj općenito predstavlja široku izjavu o tome što se želi postići, dok cilj ima tendenciju biti specifičniji. Ponekad se ciljevi smatraju podskupovima ciljeva. Bez obzira na korištenu terminologiju, dobro planiranje zahtijeva da ciljevi saobraćajnog područja budu u skladu s cjelokupnom misijom saobraćajnog područja, kao i s misijom, ciljevima i ciljevima logističkog područja i organizacije kao cijeline. Naposljetku, treba nastojati logično podijeliti saobraćajne aktivnosti na više "strateških poslovnih jedinica" (SBU), od kojih svaka može imati svoje ciljeve. Ova podjela može uključivati segmentaciju saobraćajne odgovornosti prema vrsti proizvoda, teretnoj traci, vrsti prijevoznika ili na neki drugi način. Prednost je u tome što se može identificirati niz ciljeva i svaki prilagoditi skupu specifičnih vrsta aktivnosti.

Korak 2: Pretpostavke i problemi

Primjer transportne misije i ciljeva može se prikazati na slijedeći način:

PRIJEVOZNA MISIJA - Planirati, upravljati i koordinirati kvalitetnu transportnu mrežu koja će osigurati isporuku proizvoda našim kupcima na najučinkovitiji način; čime je našoj organizaciji osigurana značajna konkurentna prednost.

Prijevozni ciljevi mogu se iskazati na slijedeći način:

- Poboljšati nivo usluge i očuvati kvalitetu proizvoda u saobraćajnoj mreži;
- Napraviti najekonomičniji transportni sistem u skladu sa zahtjevima naših kupaca;
- Poticati sudjelovanje pojedinaca kako bi doprinijeli postizanju ciljeva naše organizacije;
- Proširiti uključenost prijevoza u aktivnosti planiranja budućnosti;

- Poticati inovacije i implementaciju novih tehnologija kako bi se maksimizirao doprinos dobiti;
- Poboljšati produktivnost kroz proširenu upotrebu informacijskih sistema u transportu.
- Iskoristiti strateško planiranje kako bi se osigurala prijevozna podrška misije naše organizacije.

Potrebno je identificirati faktore okruženja, unutarnje i vanjske, koji će utjecati na sposobnost saobraćajne funkcije da obavlja svoje aktivnosti i ostvaruje svoje ciljeve. Iako postoji niz načina izražavanja ovih faktora (na primjer, pretpostavke, problemi, rizici, prilike), oni bi trebali predstavljati sve uvjete koji su izvan neposredne kontrole saobraćajnog područja. Najvažniji faktori okruženja su:

- Tržište usluga prijevoza;
- Ponude cijena i usluga od strane dobavljača usluga prijevoza;
- Obrasci potražnje kupaca za izlaznim gotovim proizvodima;
- Planovi proizvodnje za dolazne sirovine/sklopove, sastavne dijelove i td.;
- Produktivnost rada;
- Sveukupni logistički prioriteti unutar organizacije;
- Strategije konkurenata u saobraćaju i logistici;
- Opći privredni/ekonomski uvjeti.

Prava vrijednost ovog koraka, nakon što su faktori identificirani, jest procijeniti utjecaj koji bi svaki faktor imao na sposobnost saobraćajnog područja da postigne svoje ciljeve. Ako su mogući ozbiljni štetni učinci, moglo bi biti korisno razviti programe za njihovo smanjenje.

Uz ispitivanje faktora izvan saobraćajnog područja organizacije, sveobuhvatna procjena okruženja trebala bi uključivati formalnu reviziju transporta, koja je identificirana kao "temelj procesa strateškog planiranja transporta".¹⁹²

Tabela 2. prikazuje reviziju transporta, popis za provjeru, koji usmjerava pažnju na područja operacija, politike i planiranja, sistema i procedura te upravljanja i organizacije.

| KONTROLNI POPIS ZA REVIZIJU PRIJEVOZA |
|---|
| Operacije: <ul style="list-style-type: none"> - Tokovi tereta - Odabir i korištenje modala/nosača - Troškovi - Izvedba usluge |
| Politika i planiranje: <ul style="list-style-type: none"> - Zahtjevi korisničke službe - Finansijski ciljevi - Uvjeti trgovine |
| Sistemi i postupci: <ul style="list-style-type: none"> - Potrebe menadžmenta informacijama - Sistemi administrativne podrške |

¹⁹² A. Steiner, *Strategic Planning*, The Free Press, New York 1979, 149.

| |
|----------------------------|
| - Analizički alati |
| Menadžment i organizacija: |
| - Osoblje i obuka |
| - Mehanizmi koordinacije |
| - Kontrole upravljanja |
| - Organizacijski dizajn |

Tabela 2. Kontrolni popis za reviziju prijevoza (Izvor: J.E. Tyworth, J.L. Cavinato & C.J. Langley, Jr. *Traffic Management, Planning, Operations and Control*, Waveland Press, Inc, Illinois 1991, 154.)

Korak 3: Strategije i glavni programi

Nakon što se identificiraju misija, ciljevi i faktori okruženja za saobraćajnu funkciju, pažnju treba usmjeriti prema razvoju formalnih strategija i glavnih programa. Kao što je prikazano u Tabeli 3. područja strateških odluka uključuju odabir i nabavu usluga prijevoza i dostupnost resursa. Specifična pitanja koja nisu važna samo za saobraćajno područje, već su i usko povezana s logističkim i marketinškim strategijama organizacije su: izbor načina, odabir nositelja, korištenje privatne flote naspram unajmljenih usluga prijevoza, način kupnje, uvjeti trgovine i priroda i dostupnost informacija, kadrovskih, organizacijskih, prostornih i finansijskih resursa. Glavna pitanja koja su usko povezana s ovim pitanjima uključuju slijedeće:

- Održavanje odgovarajućeg nivoa usluge,
- Kontrola jediničnih troškova,
- Intenzivni nasuprot širokom pristupu odabiru prijevoznika,
- Metode ugovaranja i duljina obaveze,
- Zakup ili kupnja opreme,
- Korištenje posrednika,
- Produktivnost osoblja, opreme i finansijskih sredstava,
- Kontrola nad gubicima i štetama, te nad potraživanjima,
- Plaćanje teretnog računa, revizija i analiza,
- Ocjena nositelja.

| Područje strateškog odlučivanja | Problemi |
|---------------------------------|--|
| Odabir | Odabir načina rada (uključujući multimodalne i intermodalne opcije) Izbor prijevoznika - široko zasnovan, intenzivan pristup Operacije privatne flote |
| Akvizicija | Načini kupovine prijevoza Pregovarati o tarifnim stopama <ul style="list-style-type: none"> • Ugovori - konkurentna ponuda ili pregovori; dužina obaveze • Privatni vozni park - iznajmite ili kupite • Korištenje posrednika - agenta, brokera, špeditera, udruženja pošiljatelja Uvjeti trgovine |
| Resursi | Informacioni sistemi Organizacija - osoblje, centralizovano / decentralizovano; posvećeno transportna grupa Ulaganje u objekte i opremu Finansijski |

Tabela 3. Kontrolni popis za reviziju prijevoza (Izvor: Temple, Barker and Sloane, *Transportation Strategies for the Eighties*, National Council of Ohysical Distribution Management, Illinois 1982, 176.)

Iako se važnost svakog od ovih strateških područja odlučivanja razlikuje od organizacije do organizacije, ovaj je popis koristan jer sugerira vrste transportnih strategija koje formalni programi trebaju ocijeniti.

Korak 4: Zahtjevi za resurse

Svaki od glavnih programa treba da bude podvrgnut pažljivoj analizi svojih početnih investicionih potreba u smislu finansiranja, ljudi i opreme; stalne i periodične potrebe za resursima; i potrebna je ukupna finansijska održivost. U slučaju ovog posljednjeg, potrebno je opravdati korištenje resursa za svaki projekat i uvjerljivo pokazati da vrijednost za firmu je bitna.

Dok je svaki projekat podvrgnut kontroli, prikladno je izraditi pro forme finansijske izvještaje za funkciju saobraćaja. Prospektivne informacije o bilansu stanja i bilansu uspjeha su korisne za upravljanje cjelokupnom aktivnošću, kao i za saopštavanje finansijskih detalja saobraćajne oblasti rukovodstvu višeg nivoa.

Korak 5: Ključni indikatori

Za mjerenje, praćenje i kontrolu stepena do kojeg se postižu glavni ciljevi, posebno je korisno identificirati sažet skup "ključnih indikatora" koji se mogu redovno promatrati tokom vremena. Ovi mjerači performansi, koji bi trebali biti što jednostavniji i služe u tri glavne svrhe. Prvo, oni predstavljaju odličan izvor povratnih informacija za linijske menadžere koji imaju različite odgovornosti u oblasti saobraćaja. Drugo, oni su sposobni da tokom vremena utvrde da li su strategije i glavni programi na cilju i da li pomažu u postizanju saobraćajnih ciljeva. Treće, oni su korisni za redovno informisanje najvišeg rukovodstva o tome da li je postignut napredak ka postizanju ovih ciljeva. U stvari, ključni indikatori predstavljaju mehanizam za identifikaciju i uočavanje promjena koje mogu imati značajne efekte na saobraćajnu funkciju, kao i na firmu u cjelini.

Korak 6: Planovi za vanredne situacije

Još jedna komponenta dobro izrađenog poslovnog plana je dio posvećen temi planiranja u vanrednim situacijama. Planovi za vanredne situacije odražavaju napredne pripreme za rukovanje vanrednim situacijama koje se ne uzimaju u obzir u redovnom procesu planiranja.¹⁹³ Budući da se proces redovnog planiranja uglavnom zasniva na najvjerojatnijim događajima, ima dobrog poslovnog smisla napraviti neki pokušaj da se pripremimo za neočekivano.

Korak 7: Implementacija

Možda je najkritičnija tačka u procesu poslovnog planiranja prevođenje planova u akciju, donošenje stvarnih poslovnih odluka na način da su u skladu s misijom, ciljevima, strategijama i programima koji su formulirani za saobraćajnu funkciju. Urađena su mnoga istraživanja o tome zašto planovi ponekad ne uspiju. Možda je najčešći razlog to što je pažnja usmjerena na sam proces planiranja, isključujući efikasnu implementaciju.

Radnje koje bi trebale pomoći da se poboljšaju šanse za uspješnu implementaciju uključuju:

- Upotrebu budžeta i fleksibilnih budžetskih sistema,
- Projektne planove,

¹⁹³ J.F. Robeson and R.G. House, *The Distribution Handbook*, The Frese Press, New York 1985, 176.

- Upravljanje prema ciljevima (MBO),
- Druge alate za taktičko planiranje kao što su Ganttovi grafikoni prekretnica za planiranje zadataka i mrežni grafikoni za složenije međusobne odnose.

Korak 8: Kontrola

Proces kontrole zahtijeva upoređivanje postignutih rezultata sa očekivanim rezultatima u mjeri u kojoj postoje odstupanja te preduzimanje korektivnih radnji. Kada se elementi plana implementiraju, važno je vidjeti da su očekivani rezultati zaista postignuti. U kratkim periodima ključni indikatori trebaju biti mjere koje se najpažljivije posmatraju. U dužim periodima pažnju treba usmjeriti direktno na stepen u kojem se postižu ciljevi saobraćajne funkcije.

ZAKLJUČAK

Ovaj rad povezuje ključne komponente strateškog planiranja sa upravljanjem saobraćajem. Strateško planiranje se mora koristiti na bazi cijele firme i u glavnim funkcionalnim područjima, ali je primjena ovog vrijednog alata ograničena je u odnosu na funkciju saobraćaja.

Neophodno je identificirati tri specifične vrste planiranja: strateško, upravljačko i operativno. O svakom od njih se raspravlja i analizira u smislu svrhe, horizonta planiranja, fokusa i pitanja planiranja. Na kontinuum planiranja mora se gledati kao sastavni dio ove tri vrste planiranja, zajedno s pitanjem upravljačke i operativne kontrole. Okvir za planiranje transporta razvija se razumijevanjem odnosa između kontinuuma planiranja i unutrašnjeg okruženja pošiljatelja.

Da bi se razumjelo kako implementirati proces strateškog planiranja, neophodno je uključiti pristup za razvoj strateškog poslovnog plana za saobraćajnu oblast organizacije. Proces strateškog poslovnog planiranja se definira kao da se sastoji od slijedećih koraka: pregled upravljanja, pretpostavke i pitanja, strategije i glavni programi, zahtjevi za resursima, ključni indikatori, planovi za vanredne situacije, implementacija i kontrola.

Iako saobraćajna oblast organizacije nije bila među prvima u implementaciji formalnih pristupa planiranju, postoje znakovi da strateško planiranje postaje sve više prihvaćeno kao vrijedan, efikasan alat. U mjeri u kojoj se to dogodi, saobraćajne funkcije će biti u boljoj poziciji za postizanje željenih ciljeva i zadataka usred pritisaka promjenjivog unutrašnjeg i vanjskog okruženja.

LITERATURA

- [1.] Huseinagić, E. 2013. *Osnovne menadžmenta*. Travnik: Internacionalni univerzitet Travnik.
- [2.] Robeson, J.F. and House, R.G. 1985. *The Distribution Handbook*. New York: The Free Press.
- [3.] Schneider, L.M. *New era for transportation strategy*, Harvard Business Review 63 no. 2 (March – April, 1985).
- [4.] Steiner, A. 1979. *Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- [5.] Temple, Barker and Sloane. 1982. *Transportation Strategies for the Eighties*. Illinois: National Council of Physical Distribution Management.
- [6.] Tyworth, J.E., Cavinato, J.L. & Langley, C.J. Jr. 1991. *Traffic Management, Planning, Operations and Control*. Illinois: Waveland Press, Inc.
- [7.] Zinszer, P.H. 1985. *Operational planning*. New York: The Free Press.