

STRATEŠKO PLANIRANJE KAO ZNAČAJAN ALAT ZA USPOSTAVLJANJE SAVREMENOG POSLOVANJA / STRATEGIC PLANNING AS A SIGNIFICANT TOOL FOR ESTABLISHING A MODERN BUSINESS

Prof.dr. Enes Huseinagić
Internacionalni univerzitet Travnik
E – mail: huseinagic_e@hotmail.com
mob.tel. 061 178 800

Pregledni članak

Sažetak

U ovom radu izostavljen je uobičajeni tehničko-pravni pristup upravljanju, odnosno menadžmentu saobraćajem i stavlja se akcenat na planiranje, organizaciju, implementaciju i kontrolu saobraćajnih aktivnosti. Dakle, rad povezuje ključne komponente strateškog planiranja sa upravljanjem saobraćajem. Strateško planiranje se koristi na bazi cijele organizacije i u glavnim funkcionalnim područjima, ali je primjena ovog vrijednog alata ograničena u odnosu na funkciju saobraćaja.

Nakon kratkog uvoda o ulozi i važnosti procesa planiranja u odnosu na funkciju saobraćaja, glavni dio rada identificira tri specifične vrste planiranja: strateško, upravljačko i operativno. O svakom od njih se raspravlja u smislu svrhe, horizonta planiranja i fokusa i pitanja planiranja. Kontinuum planiranja se definira 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 pošiljaoca. Da bi se razumjelo kako implementirati proces strateškog planiranja, uključuje se pristup za razvoj strateškog poslovnog plana za saobraćajnu oblast organizacije. Proces strateškog poslovnog planiranja se definira kroz korake kao što su: pregled upravljanja, pretpostavke i pitanja, strategije i glavni programi, zahtjevi za resursima, ključni indikatori, planovi za vanredne situacije, implementacija i kontrola.

Ključne riječi: menadžment u saobraćaju, planiranje transporta, proces strateškog poslovnog planiranja, strategija.

JEL klasifikacija: R49

Abstract

In this work, the usual technical-legal approach to traffic management is omitted and emphasis is placed on planning, organization, implementation and control of traffic activities. Thus, the work connects the key components of strategic planning with traffic management. Strategic planning is used on an organization-wide basis and in major functional areas, but the application of this valuable tool is limited in relation to the traffic function. After a short introduction on the role and importance of the planning process in relation to the traffic function, the main part of the paper identifies three specific types of planning: strategic, management and operational. Each is discussed in terms of purpose, planning horizon and focus and planning issues. The planning continuum is defined as an integral part of these three types of planning, together with the issue of management and operational control. A transportation planning framework is developed by understanding the relationship between the planning continuum and the shipper's internal environment. In order to understand how to implement the process of strategic planning, an approach for developing a strategic business plan for the traffic area of the organization is included. The strategic business planning process is defined through steps such as: management review, assumptions and issues, strategies and major programs, resource requirements, key indicators, contingency plans, implementation and control.

Keywords: transport planning, strategic business planning process, strategy, traffic management.

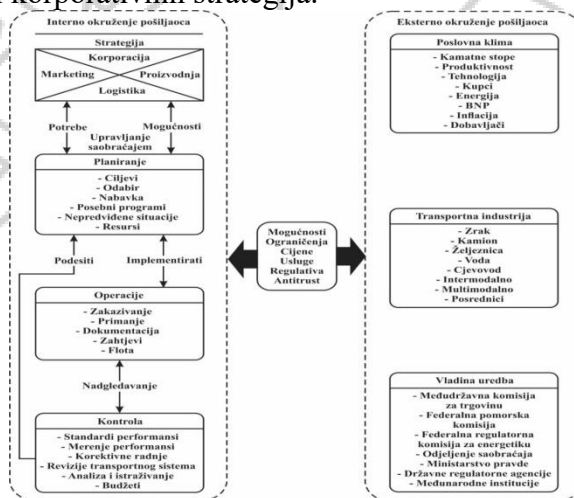
JEL classification: R49

Uvod

Menadžment, odnosno upravljanje saobraćajem uključuje kupovinu i korištenje usluga transporta tereta za proizvodne i trgovačke organizacije, kao i za vladine, obrazovne, zdravstvene 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 europskim i državnim agencijama koje reguliraju transport. Nasuprot tome, početkom 2000. godine ulazi se u izazovnu novu eru upravljanja saobraćajem. U tom smislu tržište transportnih usluga je pretrpjelo dramatične promjene kao rezultat globalnih regulatornih reformi i deregulacije. Pojavile su se nove usluge, prakse i slobode. Cijene su fleksibilne, a menadžeri saobraćaja su dobili priliku da lako pregovaraju za određene usluge. Ove 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. Novo poslovno okruženje navelo je organizacije da razmisle o angažiranju kompetentnih menadžera u saobraćaju. Ova jednostavna promjena karakterizira širi obrazac prepoznavanja od strane realnog sektora da menadžeri saobraćaja moraju (1) identificirati transportne potrebe firme, (2) te potrebe pretočiti u planove za odabir i nabavku usluga prijevoznika, (3) stvarno kupuju i koriste usluge i (4) primjenjuju kontrole kako bi osigurali da su ciljevi ispunjeni. Za razliku od prošlosti, saobraćajna funkcija nije više 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. PREGLED OKVIRA ZA UPRAVLJANJE SAOBRAĆAJEM

Pregled okvira za donošenje odluka za upravljanje saobraćajem najbolje je uvesti kroz šematski dijagram toka. Svi osnovni odnosi između ključnih elemenata koji čine interno i eksterno okruženje organizacije mogu se vidjeti na slici 1. Planiranje, operacije i kontrola saobraćaja su sastavni dio logističkih i korporativnih strategija.



Slika 1. Pregled okruženja za donošenje odluka o upravljanju saobraćajem¹³

¹³ J.F. Robeson and R.G. House, eds., *The Distribution Handbook*, The Free Press, New York 1985, 99.

Slika također prikazuje upravljanje saobraćajem u odnosu na transportnu industriju, regulatorne i pravne institucije i druge osnovne faktore koji također čine eksterno okruženje firme. Treba imati na umu da dvosmjerne strelice jednostavno impliciraju dinamičan, interaktivni proces u kojem utjecaj teče u oba smjera.

1.1. Planiranje

U ovom dijelu rada, rasprava o planiranju transporta fokusira se na najviše na ciljeve, a manje na selekciju, metode nabavke i resurse.

Ciljevi - U naprednijim fazama razvoja organizacije, menadžer saobraćaja učestvuje u razvoju logističkih i korporativnih ciljeva. Interaktivni proces koordinacije logističkih ciljeva sa marketingom, operacijama (proizvodnja ili trgovina) i ukupnim korporativnim ciljevima, kao i kreiranje strateških planova za postizanje tih ciljeva, određuje potrebe upravljanja saobraćajem. Ove potrebe su definirane u smislu proizvoda, nabavki, izvora snabdijevanja, objekata, tokova, konkurentnog položaja i nivoa usluga. Mogućnosti upravljanja saobraćajem uključuju elemente kao što su obim menadžerske ekspertize i talenta, priroda organizacije, nivo podrške informacionog sistema i veličina budžeta odjela za saobraćaj. Zajedno, potrebe i sposobnosti oblikuju ciljeve i planove upravljanja saobraćajem koji se primjenjuju na različite nivoe upravljanja (korporativni, regionalni, grupni, odjel, ili pogon) i usmjeravaju operacije kako bi se maksimalno povećao njihov doprinos organizaciji.

Davanje maksimalnog doprinosa organizaciji zahtijeva od menadžera saobraćaja ne samo da osigura dostupnost potrebnih transportnih usluga i kontrolira troškove, već da predvidi i agresivno slijedi nove mogućnosti. Na otvorenom tržištu, učinkoviti menadžer mora pretpostaviti da dostupnost usluga operatera neće ostati konstantna i to mora uzeti u obzir. Razvijanje kooperativnih (a ne kontradiktornih) odnosa kroz dugoročne ugovore, u kojima firma ima interes za dobrobit prijevoznika, jedan je od načina na koji menadžer saobraćaja može aktivno da doprinese. Dalje, budući da transport utječe na ukupnu kvalitetu usluge za korisnike, menadžer saobraćaja bi također mogao da doprinese korišćenjem utjecaja organizacije (recimo, od željenog obima saobraćaja) za pregovaranje više kvalitete transportne usluge uz istu ili čak smanjenu cijenu. Iako su osiguranje snabdijevanja i kontrola troškova i dalje važni ciljevi, ključna riječ je doprinos. Mora se naglasiti da koncept ukupnih troškova vodi menadžera saobraćaja da procijeni utjecaj nabavki transporta na druga mjesta troškova i na korisničku uslugu. U ovom nastojanju, menadžer saobraćaja mora da izađe iz okvira tradicionalnog reaktivnog stava.

Odabir - Kada su ciljevi postavljeni, menadžer saobraćaja treba da razmotri sve primjenjive transportne alternative u izradi strateških planova. Horizont planiranja se proteže i na dolazni, odlazni i međufaktorski transport i na povezane usluge. Planovi se moraju baviti trendovima u energetici, tehnologiji i drugim elementima koji utječu na poslovno i transportno okruženje. Nadalje, planiranje treba uzeti u obzir kroz vjerovatne akcije i strategije prijevoznika u vezi s aktivnostima kao što su spajanja, napuštanja i multimodalne operacije.

Metode akvizicije - Način nabavke je usko povezan sa procesom selekcije, kao i sa korporativnom kupovinom. Menadžer saobraćaja može koristiti tarife, ugovore o kupovini lizinga ili posrednike (agente, brokere ili zadruga) za nabavku usluga transporta. Planiranje nabavke također uključuje selektivnu upotrebu uvjeta prodaje za kontrolu i akvizicije i selekcije. Jedan od najzanimljivijih i najkreativnijih aspekata procesa akvizicije uključuje mogućnosti koje su dostupne za pregovaranje o novim alternativama sa prijevoznicima.

Resursi - Da bi ostvarila svoju misiju, funkcija saobraćaja zahtijeva resurse u obliku informacija, osoblja, organizacionih struktura, objekata i finansiranja. Informacije su, naravno, ključne za planiranje i donošenje odluka. Promjenljivije cjenovno okruženje i brži tempo promjena u transportnoj industriji čine pristup pravovremenim i tačnim informacijama sve važnijim. Podrška integriranog informacionog sistema također pomaže u postizanju veće koordinacije između centara aktivnosti.

2. PLANIRANJE I OPERACIJE

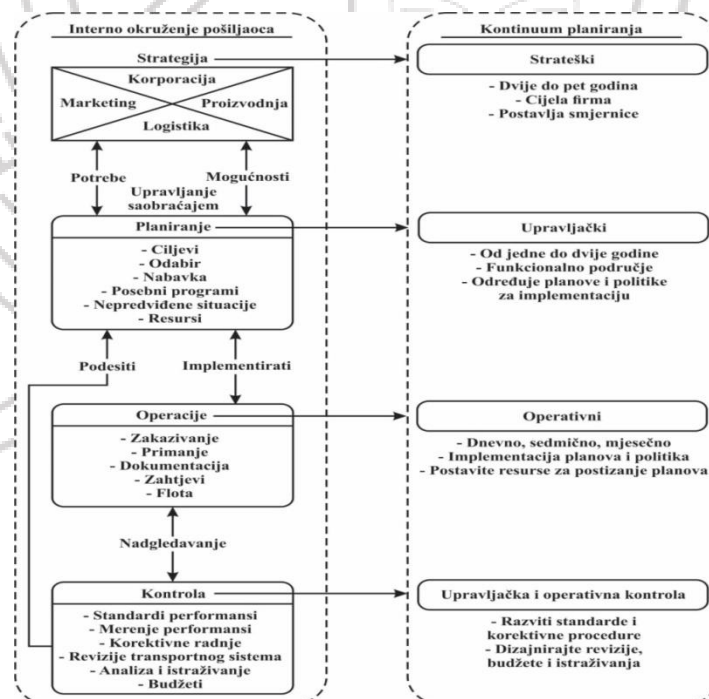
U ovom drugom dijelu rada akcenat se pomiče s vanjskog poslovnog okruženja u kojem saobraćaj mora funkcionirati na unutarnje okruženje odlučivanja saobraćajne organizacije.

Općenito govoreći, upravljanje saobraćajem danas ima tri glavna područja strateških mogućnosti: ugovaranje, konsolidacija i obrada informacija.

2.1. Planiranje prijevoza

Riječ „strategija“ je poslovna poštapalica više od pet desetljeća, i to s pravom. 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 menadžeri u saobraćaju moraju biti kompetentni u strateškom, menadžerskom i operativnom planiranju.

Slika 2. identificira odnos između okvira upravljanja saobraćajem i osnovnih vrsta planiranja. Lijeva strana eksponata sadrži svaki od elemenata koji čine unutarnje okruženje organizacije; prikazuje planiranje saobraćaja, operacije i kontrolu kao sastavne dijelove logističkih i korporativnih strategija preduzeća. Desna strana povezuje kontinuum planiranja s upravljanjem saobraćajem.



Slika 2. Odnos između okvira upravljanja saobraćajem i osnovnih vrsta planiranja¹⁴

¹⁴ J.F. Robeson and R.G. House, eds., *The Distribution Handbook*, The Free Press, New York 1985, 102.

2.2. 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. Historijski gledano, saobraćajna funkcija nije bila među prvima u sudjelovanju u procesu korporativnog strateškog planiranja. Kao što je poznato, rukovodioci u saobraćaju imali su malo prilika za kreativno donošenje odluka prije 80-ih godina prošlog stoljeća. Općenito su reagirali na ciljeve koje su postavili marketing, proizvodnja i finansije. Međutim, poslovno okruženje uvjetovano globalizacijom 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 u saobraćaju. Dakle, potrebni su novi stavovi, vještine i resursi. Kroz sistemsko upravljanje prijevozom, organizacije mogu pretvoriti tradicionalnu funkciju osoblja u priliku za postizanje konkurentske prednosti u troškovima i uslugama. Općenito, proces planiranja 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 zapreka ulasku; i (3) razvijanje uravnoteženog, učinkovitog portfelja poslovnih linija.

2.3. Upravljačko planiranje

Ovdje je uključen 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. Po definiciji, ovaj aspekt procesa planiranja trebat će biti u skladu s općim smjernicama i prioritetima utvrđenim u fazi strateškog planiranja. Bitno je usmjeravati pažnju 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.

2.4. Operativno planiranje

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

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. 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.¹⁵

¹⁵ P. H. Zinser, *Operational planning*, DC Transportation Policy Associates, Washington 2007, 59.

2.5. Upravljačka i operativna kontrola

Učinkovita provedba procesa strateškog, upravljačkog i operativnog planiranja zahtijeva sistem kontrole koji se sastoji od slijedećih elemenata: (1) skup standarda za mjerenje napretka prema organizacijskim ciljevima, (2) sistem mjerenja za usporedbu stvarne izvedbe sa standardima, i (3) 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..

2.6. Izrada strateškog poslovnog plana za područje prometa

Ovaj dio poglavlja je usredotočen na zadatak razvoja izvedivog poslovnog plana za saobraćajno područje organizacije. Pristup će prepoznati stratešku važnost saobraćajne funkcije za organizaciju i pružiti okvir za provedbu strateškog planiranja unutar saobraćajne funkcije.

Prije rasprave o samom procesu poslovnog planiranja, potrebno je naglasiti nekoliko važnih stvari u vezi s terminologijom. Prvo, pojam „strateško upravljanje“, „strateški menadžment“ može se smatrati cjelokupnim procesom kojim se strategije organizacije formuliraju, ocjenjuju, provode i kontroliraju na način koji je u skladu s misijom, ciljevima, kao i sadašnjim i predviđenim okruženjem. Strateško planiranje smatra se pretečom strateškog menadžmenta, a razvoj strateškog poslovnog plana danas se smatra jednim od najvažnijih elemenata procesa strateškog menadžmenta.¹⁶

Pojam „strateško planiranje“ obično koriste danas ljudi u privredi i odnosi se na ponavljajući skup aktivnosti koji se izvode kao dio kontinuuma planiranja. Opipljivi rezultat procesa strateškog planiranja ponekad se naziva „strateški poslovni plan“, izraz koji se često skraćuje na jednostavno „poslovni plan“. To ukazuje da se potreba saobraćajne funkcije dokumentira kroz 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. Na slici 3 prikazan je pristup u osam koraka razvoja poslovnog plana za saobraćajnu funkciju.

¹⁶ H.Richard, *Carrier - shipper cooperation – A key to profits*, Waters Indiana Transportation, Indiana 2002, 173.



Slika 3. Koraci poslovnog plana u saobraćajnoj djelatnosti¹⁷

Među koracima, uključeni su svi 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 pozadinskih komentara kako bi se osigurala početna osnova za razumijevanje obima 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 cjelinu. 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 saobraćaja 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 misiji¹⁸

Općenito govoreći, ciljeve treba podijeliti u dvije kategorije: one koji se odnose na uslugu i one koji se odnose na finansijska sredstva. Ciljevi usmjereni na usluge trebaju uključivati slijedeće:

¹⁷ J.E. Tyworth, J.L. Cavinato and C. J. Langley, Jr., *Traffic Management – Planning, Operations, and Control*, Waveland Press, Inc, Illinois 1991, 150.

¹⁸ J.E. Tyworth, J.L. Cavinato and C. J. Langley, Jr., *Traffic Management – Planning, Operations, and Control*, Waveland Press, Inc, Illinois 1991, 150.

vrijeme tranzita, preuzimanje i dostavu na vrijeme, prekoračenje, kratkotrajna kupnja i šteta (OS&D) i aktivnost potraživanja, mogućnosti praćenja i ekspedicije, zadovoljstvo kupaca. Finansijski orijentirani ciljevi trebaju biti strukturirani tako da uključuju učinak saobraćajnih odluka na: trošak, dobit, ulaganje, korištenje imovine.

Odabir i korištenje odgovarajućih „ključnih pokazatelja“ olakšat će praćenje obima u kojem su ciljevi ispunjeni. Cilj općenito predstavlja široku izjavu o tome što se želi postići, dok konkretno gledano, 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 u cjelini.

U konačnici, 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.

Primjer prijevozne misije može izgledati kao: „*Planirati, upravljati i koordinirati kvalitetnu transportnu mrežu koja će osigurati isporuku proizvoda našim kupcima na najučinkovitiji način; čime je našoj organizaciji osigurana značajna konkurentska prednost*“.

Primjer prijevoznih ciljevi mogu se projicirati na slijedeći način:

- Poboljšati nivo usluge i očuvati kvalitetu proizvoda u saobraćajnoj mreži;
- Kreirati najekonomičniji transportni sistem u skladu sa zahtjevima naših kupaca;
- Poticati sudjelovanje pojedinaca kako bi doprinijeli postizanju ciljeva organizacije;
- Proširite uključenost prijevoza u aktivnosti planiranja budućnosti;
- Poticati inovacije i implementaciju novih tehnologija kako bi se maksimizirao doprinos dobiti;
- Poboljšati produktivnost kroz proširenu upotrebu informacionih sistema u transportu;
- Iskoristiti strateško planiranje kako bi se osigurala prijevozna podrška misije organizacije.

Potrebno je identificirati faktoze 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.¹⁹ Drugi korak „*pretpostavke i pitanja*“ uslođavaju pravu vrijednost u smislu procjene utjecaja 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. Npr, ako postoji mogućnost štrajka ili usporavanja rada među određenim motornim prijevoznicima, razvoj alternativnih prijevoznih rješenja je dobra ideja. Slično tome, ako organizacija uveliko ovisi o privatnom voznom parku iznajmljenih (a ne u vlasništvu) vozila, potrebno je pratiti vjerovatnost promjena poreznih zakona koji se primjenjuju na najam prijevozne opreme. 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“.²⁰

¹⁹ J.E. Tyworth, J.L. Cavinato and C. J. Langley, Jr., *Traffic Management – Planning, Operations, and Control*, Waveland Press, Inc, Illinois 1991, 153.

²⁰ A. Temple, B. Barker and G. Sloane, Inc, *Transportation Strategies for the Eighties*, Oak Brook, Illinois: National Council of Physical Distribution Management, 1982, 176.

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

Operacije
• Tokovi tereta • Odabir i korištenje modala/nosača • Troškovi • Izvedba usluge
Politika i planiranje
• Zahtjevi korisničke službe • Finansijski ciljevi • Uvjeti trgovine
Sistemi i postupci
• Potrebe upravljanja informacijama • Sistemi administrativne podrške • Analitički alati
Upravljanje (menadžment) i organizacija
• Osoblje i obuka • Mehanizmi koordinacije • Kontrole upravljanja • Organizacijski dizajn

Tabela 2. Kontrolni popis za reviziju prijevoza²¹

Razvijanje pouzdanih i odgovarajućih planova za nepredviđene situacije, kao što je objašnjeno u koraku 6, također će uveliko pomoći u reagiranju na predviđene i nepredviđene događaje. Korak 3 „Strategije i glavni programi“ nastupa 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.

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 • 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, centralizirano, decentralizirano; posvećeno

²¹ J.E. Tyworth, J.L. Cavinato and C. J. Langley, Jr., *Traffic Management – Planning, Operations, and Control*, Waveland Press, Inc, Illinois 1991, 154.

	transportna grupa Ulaganje u objekte i opremu Finansijski
--	---

Tabela 3. Strateška pitanja transporta²²

Specifična pitanja koja nisu važna samo za saobraćajno područje, već su i usko povezana s logističkim i marketinškim strategijama organizacije – preduzeća predstavljaju: (1) izbor načina; (2) odabir nositelja; (3) korištenje privatne flote naspram unajmljenih usluga prijevoza; (4) način kupnje; (5) uvjeti trgovine; i (6) priroda i dostupnost informacija, kadrovskih, organizacijskih, prostornih i finansijskih resursa.²³ 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. Nadalje, Tabela 4. daje okvir za procjenu određenih utjecaja, utjecaja okruženja na područja strateških odluka unutar saobraćajnog područja. Evaluacija strategije. Kada se formuliraju poslovne strategije za saobraćajnu oblast, svaka mora proći pažljivo ispitivanje. Prvo pitanje koje treba postaviti je da li će usvajanje strategije vjerovatno dovesti do postizanja ciljeva i zadataka saobraćajne funkcije ili specifičnih aktivnosti u saobraćaju.

	Utjecaji na transportnu strategiju		
Područje strateškog odlučivanja	Interne strategije	Eksterni nosač	Strategije pritiska
Odabir Izbor moda Izbor operatera Operacije privatne flote	Ocijenite svaki utjecaj: 1 = kritični utjecaj 2 = Određeni utjecaj 3 = Mali ili nikakav utjecaj		
Akvizicija Tarifa ili ugovori Iznajmite ili kupite Korišćenje posrednika Uslovi trgovine			
Resursi Informacioni sistemi Organizacija Objekti i oprema Finansijski			

Tabela 4. Matrica identifikacije ključnog pitanja²⁴

Drugo, korisno je procijeniti svaku strategiju u svjetlu mogućih nepovoljnih faktora okruženja i testirati svaku na osjetljivost, na vjerovatna stanja okruženja.

Korak 4: „Zahtjevi za resurse“ podrazumijeva da svaki od glavnih programa treba da bude podvrgnut pažljivoj analizi svojih (1) početnih investicionih potreba u smislu finansiranja, ljudi i opreme; (2) stalne i periodične potrebe za resursima; i (3) ukupna finansijska održivost. U slučaju ovog posljednjeg, potrebno je opravdati korištenje resursa za svaki projekat i uvjerljivo

²² A. Temple, B. Barker and G. Sloane, Inc, *Transportation Strategies for the Eighties*, Oak Brook, Illinois: National Council of Physical Distribution Management, 1982, p. 180-189.

²³ J.E. Tyworth, J.L. Cavinato and C. J. Langley, Jr., *Traffic Management – Planning, Operations, and Control*, Waveland Press, Inc, Illinois 1991, 154.

²⁴ W.L. Weart, and E.J. Marien, *Everybody Out of the Pool*, Distribution, May 2005, 54. Reprinted with permission from Distribution Magazine, Chilton Co., Radnor, Pa.

pokazati da vrijednost za organizaciju da nastavi s projektom premašuje vrijednost drugih investicijskih mogućnosti za saobraćajno područje i za organizaciju kao cjelina. 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*“ usmjerava nas, da je za mjerenje, praćenje i kontrolu stepena do kojeg se postižu glavni ciljevi, korisno i identificirati sažet skup „ključnih indikatora“ koji se mogu redovno promatrati tokom vremenskog horizonta. Ovi mjerači performansi, koji bi trebali biti što jednostavniji, 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 informiranje najvišeg rukovodstva o tome da li je postignut napredak ka postizanju zacrtanih ciljeva. U stvari, ključni indikatori predstavljaju mehanizam za identifikaciju i uočavanje promjena koje mogu imati značajne efekte na saobraćajnu funkciju, kao i na organizaciju u cjelini.

Korak 6: „*Planovi za vanredne situacije*“ je još jedna komponenta dobro izrađenog poslovnog plana koja 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.²⁵ Budući da se proces redovnog planiranja uglavnom zasniva na najvjerovatnijim događajima, ima dobrog poslovnog smisla napraviti neki pokušaj da se pripremimo za neočekivano.

Korak 7: „*Implementacija*“ je možda najkritičnija tačka u procesu poslovnog planiranja, iako ne treba zanemariti prevođenja planova u akciju, donošenja stvarnih poslovnih odluka na način u skladu s misijom, ciljevima, strategijama i programima koji su formulirani za saobraćajna površina.²⁶ Radnje koje bi trebale pomoći da se poboljšaju šanse za uspješnu implementaciju uključuju: upotrebu budžeta i fleksibilnih budžetskih sistema, projektne planove, upravljanje prema ciljevima (MBO) i druge alate za taktičko planiranje kao što su Ganttovi grafikoni kao prekretnica za planiranje zadataka i mrežni grafikoni za složenije međusobne odnose. Preduvjeti za uspješnu implementaciju saobraćajnih strategija su saglasnost i odobrenje top menadžmenta korporacije, kao i zainteresiranost, uključenost i podrška različitih ključnih ljudi u cijeloj logističkoj oblasti. Implementacija bi se trebala provoditi korištenjem plana s vremenskim redoslijedom, a ukupni vremenski raspored napora mora biti pogodan za uspjeh. S obzirom na to da je efikasno upravljanje saobraćajnom funkcijom bitan element logističkog sistema koji odgovara, proces implementacije će svakako biti izazovan.

Korak 8: „*Kontrola*“ je proces koji zahtijeva uspoređivanje postignutih rezultata sa očekivanim rezultatima i, u mjeri u kojoj postoje odstupanja, preduzimanje korektivnih radnji.²⁷ Kada se elementi plana implementiraju, važno je vidjeti da su očekivani rezultati zaista postignuti i, ako nisu, konstatirati zašto. U kratkim periodima ključni indikatori trebaju biti mjere koje se najpažljivije posmatraju. U dužim periodima pažnju treba usmjeriti direktno na stepen u kojem

²⁵ B.J. Hale, Contingency planning, in J.F. Robeson and R.G. House, The Distribution Handbook, The Free Press, New York 2005, 176.

²⁶ K. A. Ringbakk, 1074. u J.E. Tyworth, J.L. Cavinato and C. J. Langley, Jr., *Traffic Management – Planning, Operations, and Control*, Waveland Press, Inc, Illinois 1991, 154.

²⁷ E. Huseinagić, *Menadžment kvalitetom*, Internacionalni univerzitet Travnik, Travnik 2021, 49.

se postižu ciljevi saobraćajne funkcije. Koristeći efikasne alate, kao što su sažeti izvještaji i izvještaji o izuzetima i analiza budžeta, menadžer saobraćaja može svakodnevno primati važne informacije, kao i biti informiran o napretku ka postizanju dugoročnih ciljeva. Ovo praćenje može pružiti informacije za (1) identifikaciju slabosti i predlaganje promjena u metodama koje se koriste za implementaciju strategije, (2) preformulisanje ili preusmjeravanje određenih strategija, ili (3) reviziju ciljeva ili zadataka koji su trebali biti postignuti. Stoga je jasno da se proces povratnih informacija u velikoj mjeri oslanja na pravovremeno poređenje stvarnih i očekivanih rezultata i na sposobnost menadžmenta da odredi kada su promjene ciljeva, strategija ili mehanizama implementacije potrebne.²⁸ Iako je ova univerzalna definicija kontrole jednostavna i jasna i danas se široko koristi u praksi, jedna od njenih obaveza je da nudi malo smjernica u određivanju kada je razlika između stvarnih i očekivanih rezultata dovoljno velika da opravda korektivne mjere. Sve veći broj praktičara stoga vjeruje da se ovaj koncept kontrole može značajno poboljšati uključivanjem dodatnih koraka uključenih u statističku kontrolu procesa (SPC).

ZAKLJUČAK

Iako bi poštivanje definiranih osam koraka trebalo da bude osnova za dobro razvijen, sveobuhvatan poslovni plan, svaki menadžer saobraćaja treba da prilagodi korake jedinstvenim aspektima svoje organizacije. Na primjer, ako postoje dobro definirane izjave o misiji, ciljevima i zadacima za firmu u cjelini i za druga funkcionalna područja (uključujući logistiku), bilo bi korisno dodati dio koji se posebno bavi ovom temom. Ovaj napor bi omogućio korisnicima poslovnog plana da bolje razumiju kontekst u kojem su utvrđeni prioriteti i pravci za saobraćajno područje.

Poslovni plan treba svakodnevno koristiti kao plan za akciju i morat će se redovno ažurirati. Iz tog razloga, kvartalni pregled aktivnosti i napretka treba da pruži dovoljnu priliku da se uspoređi stvarni učinak sa postavljenim ciljevima. U vrijeme ovog pregleda, manje izmjene i prilagodbe plana mogu se lako prihvatiti. U širem smislu, cjelokupni plan treba revidirati najmanje jednom godišnje kako bi se mogle uključiti sve veće promjene koje mogu biti potrebne. Na ovaj način, plan nastavlja biti aktuelan i odražava ono što saobraćajna funkcija pokušava postići.

Literatura

- [1] Huseinagić, E. 2018. *Osnove menadžmenta, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Travnik: Internacionalni univerzitet Travnik.
- [2] Huseinagić E. 2021. *Menadžment kvalitetom*. Travnik: Internacionalni univerzitet Travnik.
- [3] Richard, H. 2002. *Carrier - shipper cooperation – A key to profits*. Indiana: Waters Indiana Transportation.
- [4] Robeson, J.F. and House, R.G. 1985. *The Distribution Handbook*. New York: The Free Press.
- [5] Temple, A., Barker, B. and Stoane, G. 1982. *Transportation Strategies for the Eighties*. Oak Brook, Illinois: National Council of Physical Distribution Management.
- [6] Tyworth, J.E., Cavinato, J.L. and Langley, Jr., C.R. 1991. *Traffic Management – Planning, Operations, and Control*. Illinois: Waveland Press, Inc.
- [7] Zinser, P.H. 2007. *Operational planning*. Washington: DC Transportation Policy Associates.
- [8] Weart, W.L. and Marien, E.J. *Everybody Out of the Pool*, Distribution, May 2005, 54. Reprinted with permission from Distribution Magazine, Chilton Co., Radnor, Pa.

²⁸ E. Huseinagić, *Osnove menadžmenta, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Internacionalni univerzitet Travnik, Travnik 2018, 303 – 310.