

## USLOVI ZA RAZVOJ INTEGRISANE LOGISTIKE U MORSKOJ LUCI BAR

**dr Mimo Drašković, docent**  
**Univerzitet Crne Gore, Fakultet za pomorstvo, Kotor**  
**e-mail: rookie@t-com.me**  
**dr Sanja Bauk, vanredni profesor Univerzitet Crne**  
**Gore, Fakultet za pomorstvo, Kotor e-mail:**  
**bsanjaster@gmail.com**  
**mr Željko Ivanović, doktorant**  
**Centar za logistiku i transport „Z-Logistics“, Bar**  
**E-mail: bubazel@t-com.me**

**Sažetak:** U radu se razrađuje ideja privlačenja jakih međunarodnih strategijskih partnera (investitora, brodara, logističkih provajdera, bankara i drugih ekonomskih subjekata) u Luci Bar. Oni bi svojim znanjima, tehnologijama i investicijama doprinijeli razvoju njene logistike i modernizovanju njene infrastrukture, povećanju dubine gaza za prijem najvećih brodova i stvaranja intermodalnih logističko-distribucionih centara u užem i širem zaleđu. To bi omogućilo da se ogromne količine kineske i korejske robe transportuju preko luke Bar u bliži i širi region Evrope, uz mogućnost partnerske saradnje i sa jadranskim lukama. Polazi se od a) osnovne hipoteze da bi privlačenje jakih strategijskih partnera omogućilo uključivanje Luke Bar u integrisani logistički lanac isporuka i b) pomoćne hipoteze da bi se posledično privukao značajan dio kineskog i korejskog robnog uvoza u Evropu i povećale konkurentne sposobnosti i prednosti luke Bar, preko ekonomije obima, povećanja kvaliteta logističkih usluga, smanjenja ukupnih logističkih troškova i ostvarenja veće dodatne vrijednosti svih lučkih i logističkih usluga.

**Ključne riječi:** logistika, strategijski partneri, luka Bar, partnerska saradnja.

## CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF INTERGATED LOGISTICS IN SEA PORT OF BAR

**Abstract:** The paper considers the idea of attracting major international strategic partners (investors, shippers, logistics providers, bankers and other economic entities) in the Port of Bar. They would by their expertise, technologies and investments, contribute to the development of this port logistics and modernization of its infrastructure through increasing the depth of its basin and allowing the biggest ships to sail into it, along with the creation of inter-modal logistics and distribution centers in the narrower and wider hinterland. This should enable transport of huge amounts of Chinese and Korean goods through the Port of Bar to closer and wider region of Europe, with the possibility of developing cooperation and partnership with Adriatic ports. The starting basis are: a) the basic hypothesis that above mentioned would attract strong strategic partners and enable the inclusion of the Port of Bar in integrated logistics supply chain, and b) auxiliary hypotheses that this would consequently attract a significant part of import of Chinese and Korean goods into Europe, and increase competitive capabilities and advantages of the Port of Bar, throughout the economies of volume, increasing logistics service quality, reducing total logistics costs, and achieving greater level of the port's added value and logistics services.

**Key words:** logistics, strategic partners, Port of Bar, partnership.

## 1. UVOD

Posljednja decenija novog milenijuma donijela je u oblasti integrisane logistike morskih luka velike i paradigmatične promjene, koje su praćene teorijskim i praktičnim inovacijama. Značaj primjene integrisane logistike u morskim lukama stalno raste. Morske luke se moraju prilagođavati promjenama na svjetskom pomorskom tržištu preko porasta veličine svojih infrastrukturnih i supra-strukturnih kapaciteta, stalnog tehnološkog i informacionog usavršavanja, saradnje sa logističkim operatorima i integracije logističkih funkcija. Pri tome, geografski položaj, veličina i nivo razvijenosti infrastrukture i supra-strukture morskih luka značajno determinišu konačan model integrisane logistike.

Navedene promjene koje su se posljednjih decenija dogodile na svjetskom pomorskom tržištu uslovile su značajno povećanje broja morskih luka i njihovih kapaciteta (infrastrukturnih, suprastrukturnih, transportnih, logističkih, terminalskih i drugih). Najveću ulogu su u tome imale uložene investicije, čiji su tokovi bili kontinuirani i dinamični. To je presudno uticalo na modernizaciju ukupne lučke infrastrukture i na povećanje nivoa logističkih usluga, posebno u dijelu kontejnerskog transporta. Činjenica da se preko 90% tereta preveze morskim putevima dovoljno govori o značaju i potrebi stalnog razvoja morskih luka, proširivanja lepeze i poboljšanja kvaliteta njihovih usluga, koje se pružaju sve zahtjevnijim klijentima. To je posebno značajno za one tranzicijske države u kojima se dugo reprodukuje ekonomska i društvena kriza, a pomorstvo im je prioritetna privredna grana, iako je veoma nerazvijena. Formiranje sistema integrisane logistike je sve aktuelnije pitanje razvoja morskih luka. U savremenim poslovnim uslovima, napredne morske luke nastoje da u najvećoj mogućoj mjeri integrišu sve funkcionalne oblasti logistike, u cilju značajnog skraćivanja vremena realizacije

narudžbi lučkih usluga, ubrzanja i racionalizacije logističkih tokova, smanjenja ukupnih logističkih troškova, smanjenja vremena logističkih operacija i odgovarajućeg kvalitetnijeg i potpunijeg zadovoljenja korisnika u dijelu logističkog lučkog servisa (Drašković 2011, s. 37). Globalno usloznavanje tržišnih odnosa, povećavanje konkurencije, informisanosti i rizika poslovanja, umrežavanje finansijskih, informacionih i drugih odnosa između partnera su ključni faktori zbog kojih morske luke prihvataju integraciju logističkih funkcija. Svakodnevno raste brzina, intenzivnost i složenost materijalnih, finansijskih i informacionih logističkih tokova, jača proces smanjenja posredničkih karika i osiguravajućih (rezervnih) zaliha.

U navedenim uslovima se integracija nameće kao jedini način obezbjeđenja stabilnosti poslovanja morskih luka i njihovih logističkih sistema, koji se sve više posmatraju kao jedna cjelina u smislu integrisanih marketing i menadžment funkcija, kojima se realizuje proces pružanja lučkih usluga. Insistira se na što potpunijem integrisanju osnovnih i pratećih logističkih tokova. Radi se o neprekidnom logističkom lancu postepenog dodavanja vrijednosti lučkim i logističkim uslugama, koje moraju da se obavljaju blagovremeno, kvalitetno, pouzdano, funkcionalno i sinhronizovano, što su osnovni atributi logističkog integrisanja.

## 2. PRAKTIČNI PRISTUP ZNAČAJU PRIMJENE INTERGRISANE LOGISTIKE U LUCI BAR

Danas više nije moguće takmičenje u efikasnosti izvršenja osnovnih lučkih usluga. Zato postoji potreba da morske luke traže nove načine za postizanje konkurentnosti. Korisnici lučkih usluga su sve zahtjevniji. Pružanje logističkih usluga s dodatnom vrijednošću je postao moćan način za morske luke da izgrade održivu komparativnu prednost.

Korisnici sada zahtijevaju da logističke usluge s dodatnom vrijednošću postanu integralni dio ukupne lučke usluge. To stvara poseban izazov za logistički lučki menadžment. Savremeni razvoj morskih luka zasniva se na Core SCM modelu, koji sadrži coordination, collaboration i integration kao najvažnije strategijske komponente, u čijem su okruženju konkurentski prioriteti, struktura lanaca isporuka, fizička i tehnička infrastruktura, e-biznis, lokacija i logistička postrojenja (skladišta, terminali, distribicioni centri, logistički centri i dr.).

Integrirana logistika u morskim lukama pretpostavlja sistemski i procesni pristup, za razliku od fragmentarnog, koji primjenjuju manje morske luke kao što su npr. jadranske luke Bar, Ploče, Split, Rijeka i Koper. U potrazi za velikim investitorima i globalnim logističkim operatorima (provajderima), one ne uspijevaju da značajnije smanje iznos ukupnih logističkih troškova, niti da se značajnije uključe u integracione logističke procese. Njihov razvoj u budućnosti upravo će zavisiti od prihvatanja promjena u globalnom okruženju i primjene logističke koncepcije integriranja, koje danas predstavlja ključnu razvojnu kompetenciju. Objektivni uslovi za razvoj integrirane logistike u Luci Bar postoje. Kineski operatori više od dvije i po decenije pokazuju veliko interesovanje za luku Bar. Oni imaju ogromne investicione potencijale i javno pokazuju interesovanje za osavremenjavanje pojedinih morskih luka na Jadranu i otvaranje logističko-distribucionih centara u njihovom zaleđu. Politički, razni i drugi krizni uzroci u okruženju su uticali da ne dođe do realizacije ovog značajnog poslovnog i logističkog aranžmana. S velikom vjerovatnoćom se može pretpostaviti da bi uspostavljanje partnerske saradnje između luke Bar sa nekom od većih hrvatskih ili slovenačkih luka doprinijelo lakšem, bržem i konstruktivnijem ulasku kineskih investitora (brodara, logističkih provajdera, banaka i drugih privrednika) u Luku Bar. Zajednički partnerski logistički

nastup bi skratio rokove razrade projekta i realizacije navedene ideje, a omogućio bi prenošenje logističkog znanja i iskustva i racionalnije korišćenje postojećih infrastrukturnih kapaciteta.

Pretpostavljamo da bi iz više razloga bila solidna poslovno-logistička saradnja Luke Bar sa slovenačkom lukom Koper i/ili hrvatskom lukom Rijeka. Primarni razlozi bi mogli biti geografski položaj Luke Bar, dubina njenog gaza, mogućnosti znatnog povećanja njegove dubine i izuzetno velike i neiskorišćene mogućnosti koje nudi njeno uže i šire zaleđe za otvaranje intermodalnih logističkih centara.

Profit morskih luka koje istovaraju kineske kontejnere je veliki. Smatra se da su i prpratni poslovni sadržaji oko luke izuzetno rentabilni: na jedan USA\$ koji zaradi sama morska luka ostali servisi oko luke luke zarade 11 USA\$ (trgovina, prevoznici na kopnu i dr.). Koliki je profitni kolač u igri govori podatak da Italija nudi Kinezima luku Bari i besplatan prevoz robe do sjevera Italije ako luku Bari odaberu kao glavna ulazna vrata Evrope.

### **3. TEORIJSKI PRISTUP ZNAČAJU PRIMJENE INTERGRISANE LOGISTIKE U LUCI BAR**

Integrirani logistički lanac isporuka je pojam koji se upotrebljava za karakterisanje sistema naprednih morskih luka. Misli se na skup svih oblika pružanja logističkih lučkih usluga (prijem i obrada narudžbi, projektovanje i proizvodnja lučke usluge, prodaja, servis, distribucija, upravljanje resursima i podržavajuće logističke lučke funkcije), koje su potrebne za zadovoljenje tražnje korisnika lučkih usluga – od početnog momenta narudžbe lučke usluge, preko informacija o logističkim tokovima do isporuke konačnom korisniku. Navedene aktivnosti imaju za cilj stvaranje stvaranje dodatne vrijednosti lučkih i logističkih

usluga, trajne konkurentske prednosti i ključnih kompetentnosti za obavljanje određenih pratećih uslužnih djelatnosti.

Integrirani logistički lanci pretpostavljaju jednostavan obračuna i analizu troškova, optimizaciju resursa, racionalnije donošenje odluka, pravilniju raspodjele rizika i dobiti, brže i potpunije informisanja svih subjekata i bolji organizacioni monitoring ispunjavanja logističkog plana (prema: Mentzer et al. 2001, p. 3). Upravljanje lancem logističkih usluga u morskoj luci predstavlja integrisanje ključnih logističkih tokova i operacija. Ono obuhvata: a) sve ključne logističke aktivnosti morske luke, koje su usmjerene na fizičko kretanje tereta u luci, odgovarajuće pružanje lučkih logističkih usluga i njihovu isporuku korisnicima, b) sve isporučioce lučkih usluga i sve logističke lučke operatore, koji integrišu svoj logistički učinak u povećanju dodatne vrijednosti za konačne korisnike, c) sve krajnje korisnike logističkih i lučkih usluga i d) sve logističke tokove.

Prema teorijskoj koncepciji Mentzera et al. (Ibid., p. 18), logističko integrisanje morskih luka se sastoji od sistematske i strategijske koordinacije svih logističkih tokova, aktivnosti i subjekata u cilju poboljšanja njihove logističke i ukupne uslužne lučke djelatnosti. Ono obuhvata mnoge lučki procese transporta, manipulacije, skladištenja, prijema i isporuka tereta, kao i obavljanje raznih logističkih usluga korisnicima u morskoj luci od strane lučkog menadžmenta, lučkih agenata i lučkih operatora. Tu spada i cjelokupni menadžment logistike s logističkim administriranjem i informisanjem.

M. Drašković (2011, p. 35) ističe da se suština integrirane logistike u morskim lukama sastoji u sinhronizovanom obavljanju svih logističkih aktivnosti i pravovremenoj realizaciji ugovorenih logističkih lučkih usluga na određenom mjestu, uz minimalne ukupne logističke troškove, čime se omogućuje stvaranje dodatne vrijednosti. Minimiziranje ukupnih logističkih troškova postiže se dodavanjem određene logističke vrijednosti ulaznim teretima, pri čemu se to ostvaruje na neki od sljedećih načina (Roca 2004, s. 12): a) *promjenom* koja mijenja strukturu tereta u luci, b) *transportom*, c) *skladištenjem* i d) *dodatnim uslovima isporuke*.

Značaj integrirane logistike je višestruk. Ona istupa kao treći subsistem logističkog sistema<sup>8</sup>, koji je orijentisan na kretanje i skladištenje tereta u luci od vremena istovara do vremena utovara za krajnjeg potrošača.

---

<sup>8</sup> Prvi subsistem je fizičko snabdijevanje proizvodnje (doprema sirovina i materijala), a drugi je interno kretanje sirovina i gotovih proizvoda u firmi.

*Tabela 1 : Matrica upravljanja logističkim lancem isporuka zasnovana na integraciji logističkih aktivnosti u morskim lukama*

isporučiooci logističkih lučkih usluga raznih nivoa			logistički lučki provajderi			korisnici logističkih i lučkih usluga raznih nivoa		
↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕
↔	materijalni tokovi							↔
↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕
↔	informacioni tokovi							↔
↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕
↔	finansijski tokovi							↔
↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕
ključne logističke aktivnosti morske luke								

*Izvor: Prilagođeno prema: Stock and Lambert 2001, p. 52*

Dalje, ona nastoji da prebrodi razne prostorne i vremenske nepodudarnosti i ograničenja, uz smanjivanje broja posrednika. Pored *transporta* (do luke i iz luke) i *skladištenja*, koji predstavljaju dvije osnovne funkcije integrisane logistike, u morskim lukama se nastoje što više integrisati i ostale logističke aktivnosti kao što su: manipulacija, rukovanje teretom, pakovanje, kontrola, mjerenje, formiranje dokumentacije, informacioni i finansijski tokovi i dr.

Sistem integrisane logistike mora biti veoma elastičan i prilagodljiv rastućim promjenama u mnogim segmentima okruženja, a posebno tržišnom, tehnološkom i transportnom. Za ocjenu efikasnosti navedenog sistema veoma je značajan kriterijum smanjenja a) *ukupnih logističkih troškova*, koji su direktno povezani sa servisom isporuka u morskim lukama, b) *logističkih rizika*, c) *vremena realizacije narudžbi* i d) *povećanja kvaliteta logističkog servisa* (Roca Ibid.). Suština logističke integracije u morskim lukama ima svoju logiku, prema kojoj svaka funkcionalna oblast treba maksimalno da doprinese opštem rezultatu koji povećava logističku kompetentnost luke. To podrazumijeva prevazilaženje lokalnih razmišljanja i izolovanih ambicija funkcionalnih djelova morskih luka, koje se neminovno moraju podrediti integrisanoj međufunkcionalnoj logističkoj koordinaciji, u kojoj su sve karike (od ulaza do izlaza) jednako značajne za ukupan rezultat. Prednosti integrisanog pristupa logistici u morskim lukama obezbjeđuju se

na sljedeći način (prema: Sergejev 2005, p. 77): unifikacijom i centralizacijom osnovnih logističkih funkcionalnih oblasti, prevazilaženjem protivurječnosti između proizvodnje, menadžmenta i marketinga, formiranjem jedinstvenog, modernog efikasnog informacionog sistema, što većom tipizacijom i usaglašenošću logističkih operacija, povećanjem osjećaja opšte odgovornosti u okviru jedinstvene ciljne logističke funkcije – stvaranja dodatne vrijednosti i povećanjem stepena međufunkcionalne i međuorganizacione koordinacije.

Lambert, Stock i Ellram (1998) smatraju da svi operatori i morske luke u okviru jednog lanca isporuka moraju prevazići sopstvene okvire i usvojiti principe procesne i partnerske organizacije raznih logističkih funkcija u lancu isporuka, sa odnosima koji su dugoročni i podrazumijevaju značajnu strategijsku koordinaciju. Oni polaze od konkretnih razvojnih pretpostavki poslovne saradnje, komunikacije i partnerstva, a rezultiraju u određenim korisnim efektima primjene koncepta SCM (*Supply Chain Management*). Osnovni preduslovi su spremnost svih učesnika u lancu isporuka za zajednički nastup, povjerenje, potpuna posvećenost poslovima, međuzavisnost, organizaciona kompatibilnost, zajednička vizija, učešće u ključnim procesima, prihvatanja zajedničkog vođstva i podrške rukovodstvu. Oni su neophodni za integrisanje i uspješnu realizaciju sistemskog, strategijskog i procesnog pristupa. Njihovo ispunjavanje omogućuje brojne koristi, koje se mogu svrstati u dva nivoa. Na prvom su razmjena informacija, podjela rizika i koristi, kooperacija, integracija ključnih procesa, dugoročnost i stabilnost poslovnih odnosa i kvalitetna međufunkcionalna koordinacija. Na drugom su niže cijene, veća potrošačka vrijednost i zadovoljstvo za korisnike, kao i stvaranje trajne i održive konkurentne prednosti. S aspekta uvođenja integrisane logistike i globalnih logističkih operatora u morskim lukama, relevantna je deskriptivna definicija

menadžmenta SCM preko njegovih pet ključnih komponenti (Cohen and Roussel 2005, pp. 10-19): operativna strategija, strategija outsourcinga, izbor marketinških kanala, strategija servisa potrošača i upravljanje imovinom (izbor opreme, lokacije i sl.).

#### 4. KRATKA ANALIZA POSTOJEĆEG NIVOA I OBIMA USLUGA U LUCI BAR

Za ocjenu kvaliteta obavljene lučke usluge Mirotin (2003, s. 49) predlaže korišćenje sljedećih parametara: a) *interno lučko okruženje* (oprema, uređaji, sistem pristanišnog transporta za premještanje tereta, skladišta, vage, sistemi upravljanja, ograđeni prostori, obučenost, ljubaznost, korektnost i komunikativnost lučkog personala, nivo informacione podrške i sl.), b) *pouzdanost* (izvršenje u roku, odsustvo rizika i nepovjerenja korisnika), c) *odgovornost* (garancija ispunjenja lučke usluge, želja lučkog personala da se pomogne korisniku usluge), d) *završenost usluge* (kompetentnost lučkog personala, postojanje navika i neophodnih znanja), e) *dostupnost* (lakoća uspostavljanja kontakata) i f) *pravovremenost, brzina i cijena*. Marlow i Paixao (2003, p. 195) predlažu kao dodatne pokazatelje: *frekvencija* (vrijeme potrebno za pružanje lučke usluge), *fleksibilnost* (prilagodljivost zahtjevima korisnika lučke usluge), *kontrola* (posjedovanje informacije o statusu i poziciji tereta u luci) i *sigurnost* (realizacija usluge bez oštećenja ili gubitka tereta).

Tabela 1: A.D. Luka Bar – obim prometa  
2010-2013 (tona)

<i>Vrsta tereta</i>	2010	2011	2012	2013
Generalni tereti	63.430	52.630	70.000	153.830
Rasuti tereti	731.220	670.320	554.000	293.000
Tečni tereti	253.500	201.310	181.440	174.460
UKUPNO	1.048.150	924.260	805.440	621.290

Pored toga, lučka praksa svjedoči da je veoma značajno uzajamno razumijevanje lučkog personala i korisnika, nivo troškova eksploatacije (cijena koštanja prevoza po mjernoj jedinici), nivo propusnih mogućnosti, mobilnost u obezbjeđenju lučkog transporta u različitim uslovima, neprekidnost lučkog transporta (njihova regularnost), čuvanja tereta koji su predmet usluge, efikasno korišćenje tra sredstava, mehanizacije i autor utovarno– pretovarnih poslova itd.

Posmatrajući kroz prizmu navedenih pokazatelja, kao i navedenog praktičnog i teorijskog pristupa (pod 2i 3), može se konstatovati da postojeći nivo kvaliteta lučkih i logističkih usluga u Luci Bar nije zadovoljavajući. Isto se može reći i za njenu konkurentnost u poređenju s jadranskim lukama približnih kapaciteta, a posebno u odnosu na svjetski prosjek. Poređenje s naprednim svjetskim morskim lukama bi bilo po svim parametrima poražavajuće. Razlozi su su brojni, ali se od ekonomskih uzroka kao dominantni ističu nedostatak investicija i kvalitetnih logističkih partnera. Ukupno ostvareni obim prometa tereta u 2010. godini iznosi 787.833 tona, od čega se 36,3% odnosi na kontejnere 20' i 40'.

Izvor: Podaci dobijeni u Luci BAR

Tabela 2: A.D. Kontenerski terminal i generalni tereti – obim prometa 2010-2013

<i>Vrsta tereta</i>	2010	2011	2012	2013
Broj kontenera (TEU)	30.447	34.722	30.798	33.029

Izvor: Podaci dobijeni u Luci BAR

Crna Gora je teritorijalno i ekonomski interesantno privredno područje, koje posjeduje neiskorišćene resurse i lokacijske mogućnosti. Njihovo pravilno identifikovanje i valorizacija su preduslov za razmišljanje o navedenoj ideji partnerske logističke saradnje sa nekom jadranskom lukom u cilju privlačenja strategijskog investitora u Luku Bar. Ona može da uključi i proširivanje Slobodne zone Luka Bar na cjelokupnu teritoriju Crne Gore, jer bi se na taj način najbolje valorizovali crnogorski resursi, njene komparativne prednosti i prioritetne privredne grane kao što su turizam, pomorstvo i poljoprivreda.

Postoje kontradiktorne informacije o Luci Bar. Prema jednim, ona ne može da primi samo mali broj velikih prekookeanskih brodova, tj. samo 40 brodova iz planetarne flote kontejnera od 4.722 broda, i to zbog tehničkih ograničenja na vertikalnoj mehanizaciji kontejnerskog terminala generalnih tereta. Prema drugima, luka Bar pravi se za brodove iz Sueckog kanala, ali zbog plitkog gaza 70% tih brodova ne mogu da uplove u luku Bar. Pored toga, budući investitor bi mora da kupi novi kran za istovar kontejnera sa većih brodova. Zbog svega toga, ističe se da luka Bar radi samo s pola projektovanih kapaciteta od pet miliona tona godišnje. Odavno traje proces pregovaranja s najvećim globalnim operatorima.

Zbog poremećenih političkih odnosa, posredstvom Luke Bar prevozi se svega 7-8% robe iz Srbije. Do skoro je to bilo 20%, pa i mnogo više. Ujednačavanje dubine gaza u luci Bar na 14 metara omogućilo bi uplovljavanje brodova tipa "panamaks". Nije moguće dobiti detaljne podatke o promjeru dubine svih vezova i akvatorija.

Činjenica je da još ni jedan "panamaks" nije uplovio u luku Bar. Kratka PEST analiza izgleda ovako: *P - Politički/pravni faktori* : usvojen Zakon o lukama Crne Gore, strategija razvoja saobraćaja Crne Gore i standardi EU, zakoni o zaštiti životne sredine i dr.; *E - Ekonomski faktori* : odličan geografsko-transportni položaj luke, globalna ekonomska kriza, nizak stepen privredne razvijenosti, loši trendovi GDP, usporeni robni tokovi u gravitacionom području, proces privatizacije luke usmjeren na davanje dugoročne koncesije, veliki broj zaposlenih, nisko korišćenje kapaciteta; *S - Socio-kulturni faktori* : još uvijek prisutan paternalizam kod zaposlenih, predimenzioniran broj zaposlenih, relativno visok novo stručnog znanja zaposlenih, postoji velika motivisanost zaposlenih da uče i usavršavaju se; *T - Tehnološki faktori* : postoje značajna ulaganja u istraživanje i razvoj, usmjerenost na nove

tehnologije, nizak stepen tehničko-tehnološke opremljenosti, solidna zastupljenosti savremenih informacionih tehnologija, slab stepen razvijenosti saobraćajne infrastrukture u regionu, nema integrisanosti u složenije sisteme, fleksibilna organizaciona struktura. Navedena PEST analiza pokazuje da luka Bar ima i potrebu i realne mogućnosti za partnerskim povezivanjem sa lukom Koper i integracijom sa velikim kineskim investitorom i globalnim logističkim provajderom na bazi davanja dugoročnih koncesija.

Kratka SWOT analiza izgleda ovako: *Threats (prijetnje)*: zategnuti politički odnosi u regionu, globalna ekonomska kriza, opadanje stranih direktnih investicija, nezainteresovanost investitora; *Opportunities (šanse)*: jasna razvojna strategija, kvalifikovana i obučena radna snaga, savremen informacioni sistem, veliko radno iskustvo i tradicija, mogućnosti za proširenje tržišta i asortimana lučkih i logističkih usluga, želja za integracijom, nepostojanje mogućnosti pojave nove konkurencije; *Weaknesses (slabosti)*: nepostojanje kompetencija, neaktivirane konkurentne prednosti, nedostatak investicija, slaba reputacija kod korisnika, nedostatak brendova i tržišnog liderstva, prosječan menadžment, nezaštićenost od konkurencije, zastarela oprema i tehnologija, niska produktivnost; *Strength (snaga)*: povoljan pomorsko-geografski položaj, blizina postojećih transportnih koridora Centralne Evrope, veliki kapaciteti pretovarnih aktivnosti, veliki skladišni prostor za robno-distributivne centre, povoljne takse tranzita, dugogodišnje solidno poslovanje, otvorenost za partnersku saradnju i davanje dugoročne koncesije. Navedena SWOT analiza pokazuje da luka Bar treba da se usmjeri na poboljšanja ukupnih poslovnih performansi i stvaranja koncepta nove i uspješnije strategije. U zavisnosti od kombinacije internih i eksternih faktora, u budućnosti je moguće prepoznati nekoliko tipova strategije, ali je sigurno da će luka Bar (u slučaju partnerske saradnje s lukom Koper i nalaženja



strategijskog investitora i globalnog provajdera) izabrali maxi-maxi strategiju.

Postavlja se pitanje: postoje li objektivne mogućnosti za realizaciju navedene ideje? Umjesto odgovora, navešćemo sljedeće činjenice. Kontejnerski matični brodovi iz Azije se sve više zaustavljaju u mediteranskim čvorištima. Brodari su otkrili da se trošak transporta, kao i vrijeme kružnog putovanja iz Azije do mediteranskih luka, umjesto luka na Sjevernom moru, može smanjiti za 1/3. To je bitno s aspekta troškova po danu putovanja jednog savremenog kontejnerskog broda. Produkt takve odluke je otvaranje više kontejnerskih hub-ova u Mediteranu, od kojih su najvažniji Pirej, Malta, Taranto i Gioia Tauro. Premještanje proizvodnje koja zahtjeva veliku radnu snagu iz Zapadne Evrope i Bliskog Istoka u Jugoistočnu Evropu je takođe objektivna mogućnost. Veliki linijski brodari nastoje osigurati svoje učešće na tržištu što većom kontrolom transportnog lanca. Oni nijesu više samo vlasnici brodova, nego su i provajderi na terminalima koji posjeduju dokove ili ih kontrolišu, a uključeni su i u kopnenu manipulaciju kontejnerima. Skupa prekrcajna oprema osigurava brz prekrcaj i kratko zadržavanje broda u luci. Donedavno sredozemne luke nisu mogle udovoljiti tom zahtjevu jer su njihova gravitaciona zaleđa bila nedovoljno razvijena. Današnje sredozemne hub-luke razvile su se zbog povoljnog položaja u odnosu na glavne transmediteranske rute kontejnerske linijske plovidbe. To može biti velika šansa investicionog ulaganja u luku Bar. Za realizaciju razmatrane ideje postoje određene *strategijske pretpostavke*: ekonomske, infrastrukturne, infrastrukturne i lokacijske (vidi šire u: Drašković, V. and Drašković, M. 2012, pp. 38-39.)

## ZAKLJUČAK

Kontejnerski kapaciteti srednjih kapaciteta sa stabilnim poslovnim okruženjem i logističkim provajderima na inland prostoru zaleđa su razvojni imperativ Luke Bar. Realizacija

razmatrane projektne ideje može se ostvariti samo na bazi stranih direktnih investicija, znanja, menadžmenta i prihvatanja zajedničkog rizika.

Ona bi obezbijedila uslove za brzo, trajno i kvalitetno rješavanje sljedećih pitanja: očuvanje starih i otvaranja novih radnih mjesta, povećanje obima transporta i proizvodnje lučkih i logističkih usluga, porast izvoza, povećavanja GDP, stabilizacija državnog budžeta, uredno servisiranje i smanjivanje inostranog duga, povećanje životnog standarda, poboljšanje menadžmenta i dr.

Pozicioniranje Crne Gore u procesima pridruživanja EU počiva na principima mrežnog povezivanja na svim nivoima, međugranske povezanosti u unutargranskoj i međugranskoj povezanosti usluga. Brzo prilagođavanje navedenim principima bi otvorilo mogućnosti partnerske Luke Bar sa nekom od jadranskih luka, i posledično privlačenje strategijskog investicionog partnera i globalnog logističkog provajdera.

Prednje bi omogućilo brži infrastrukturni i logistički razvoj, veću primjenu multimodalnog koncepta transporta i uključivanju Luke Bar u integrisane lance isporuka. Sve bi to doprinijelo povećanju konkurenstke sposobnosti Luke Bar u pogledu kvalitetnijeg pružanja lučkih i logističkih usluga, a samim timi povećanju obima prekrcaja tereta.

## LITERATURA

- [1] Cohen, S. and Roussel, J. (2005), *Strategic Supply Chain Management*, McGraw Hill Co, New York.
- [2] Drašković, M. (2011), *Savremene razvojne tendencije marketing logistike u morskim lukama*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Subotica.
- [3] Drašković, V. and Drašković, M. (2012), "Possibilities of Logistics Partner Cooperation Between the Seaports of Bar and

Koper”, in *Proceedings of The 9th International Conference on Logistics & Sustainable Transport 2012*, Celje, 25-42.

[4] Lambert, D. M., Stock, J. R. and Ellram, L. M. (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA, Chapter 14.

[5] Marlow, P. B. and Paixao, C. A. (2003), „Measuring Lean Ports Performance“, *International Journal of transport Management*, No. 1, 190-199.

[6] Mentzer, J. T. et al. (2001), “Defining Supply Chain Management”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No 2, 1-25.

[7] Mirotin, L. B. (2003), *Transportnaya logistika*, Ekzamen, Moskva. [8] Roca, B. (2004), *Marketing logistika*, Kultura, Bački Petrovac.

[9] Sergejev, V. I. (2005), *Korporativna logistika – 300 otvetov na voprosi profesionalov*, Infra-M, Moskva.

[10] Stock, J. R. and Lambert, M. D. (2001), *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill, New York.

## STRATEŠKO UPRAVLJANJE BEZBJEDNOŠĆU SAOBRAĆAJA NA PUTEVIMA U CRNOJ GORI

**Mr. Milenko Čabarkapa, milenko.cabarkapa@fskl.me**

**Prof.dr. Vujadin Vešović, fskl@fskl.me**

**Fakultet za saobraćaj, komunikacije i logistiku, Berane;**

**Sažetak:** *Razvoj i sprovođenje strategija o bezbjednosti saobraćaja u Crnoj Gori: Strategije razvoja saobraćaja Crne Gore, usvojene 2008.godine, Strategije razvoja i održavanja državnih puteva, usvojene 2008.godine i Strategije poboljšanja bezbjednosti u drumskom saobraćaju Crne Gore (2010-2019. godine), usvojene 2009. godine, sa mjerljivim ciljevima, ključna je mjera upravljanja bezbjednošću saobraćaja na putevima, koja je stabilizovala, a zatim i smanjila broj smrtnih stradanja u saobraćaju na putevima Crne Gore. Međutim, pogoršanje relativnih pokazatelja bezbjednosti saobraćaja u Crnoj Gori u 2013. godini postavlja zahtjev za revidovanjem postojeće Strategije poboljšanja bezbjednosti u drumskom saobraćaju (2010-2019. godine) uvođenjem vizije - život i zdravlje čovjeka važniji su od njegove mobilnosti i drugih ciljeva drumskog saobraćaja, utvrđivanjem politike razvoja sistema drumskog saobraćaja koji će biti u mogućnosti da se bolje prilagodi ljudskim greškama i da uzme u obzir ranjivost ljudskog tijela i sprovođenjem postupaka unapređenja bezbjednosti saobraćaja na putevima prihvatanjem najbolje svjetske prakse koja se odnosi na jačanje institucionalnih kapaciteta kroz vodeću agenciju za bezbjednost saobraćaja, smanjenje brzine, smanjenje učešća vozača pod uticajem alkohola, povećanje*

**Ključne riječi:** *strateško upravljanje, bezbjednost saobraćaja, nacionalna strategija, vizija, politika, cilj, institucionalni upravljački kapacitet, sprovođenje korišćenja zaštitnih kaciga, sigurnosnog pojasa i dječjih sjedišta., najbolja praksa*