

Zdenko BARIŠIĆ

Brodotrogir: Odlučno opredjeljenje za vlastito oblikovanje budućnosti

U nažalost, nedovoljno čestom ali zato stalnom i upornom obilaženju hrvatskih brodogradilišta, *Brodogradnja* je nakon dvije godine ponovo u Trogiru. Izvršnog urednika, primio je predsjednik uprave *Brodotrogira d.d.* gospodin Mateo Tramontana, diplomirani inženjer strojarstva koji složenu dužnost čelnika tvrtke obnaša od 2004. godine.

Mediji često ne razumiju brodogradnju

Početak susreta protekao je u razjašnjavaanju neradog odziva čelnika hrvatskih brodogradilišta medijima da objave svoja stajališta o aktualnom stanju i događajima u i oko brodogradnje. Ako i ima nekih opravdanih razloga za određenu pričuvnost kad su u pitanju neki mediji, željni atraktivnih, često senzacionalističkih sadržaja, suzdržanost spram *Brodogradnje*, ipak nije opravdana. Kao neovisna publikacija, *Brodogradnja* nastoji biti i odraz istinskog stanja u hrvatskoj brodogradnji pa čak i izravno glasilo hrvatske brodograđevne zajednice i svakog njezinog pojedinačnog pripadnika, a pogodno je mjesto za širenje objektivnih informacija koje preko nje mogu biti lako prenosive na druge medije i dostupne široj javnosti.

Prihvaćajući ovo polazište, gospodin Tramontana je tijekom dvosatnog razgovora i izlaganja za *Brodogradnju* potpuno otvoreno predočio obilje podataka, analiza i planova vezanih za sadašnjost i budućnost *Brodotrogira*, ali je ipak za odnos medija prema brodograditeljima imao dosta komentara.

TRAMONTANA: Naša iskustva pokazuju da mediji ponekad ne razumiju kompleksnu

Adresa autora:
e-mail: zdenko.barisic@hrbi.hr



Mateo Tramontana, predsjednik uprave *Brodotrogira*

problematiku brodogradnje. Imali smo nedavno primjer primopredaje broda, dakle visokovrijednog proizvoda, što se vremenski poklapalo sa splitskim Svetim Dujmom. Sve su dnevne novine dale nezamjetljivu informaciju o završetku posla vrijednog tridesetak milijuna dolara, a istovremeno su se preko cijelih stranica objavljivale slike najveće posude za najveći rižoto koji se spravlja u povodu sveca za masu gostiju. Eto, to je klasičan primjer nesrazmjera u pristupu medija događajima različitog značaja i za društveni razvoj specifične težine. I ovo su razlozi da se makar *Brodogradnja* iskoristi za kvalitetnije i sustavnije predstavljanje brodograđevnih tema.

Pojava da neki brodograditelji nerado nastupaju i u *Brodogradnji*, govori pak da će ti ljudi brzo – u mirovinu.

Još malo na ovu temu. Svjestan sam specifičnog mentaliteta brodograditelja prema kojemu oni i inače nerado komuniciraju s novinarima, jer se predstavnici medija često ne trude razumjeti i korektno objaviti što im je izloženo. Govoriš jedno, shvate drugo, objavi se konačno – treće, pa se opravdano postavlja pitanje – čemu služi takvo komuniciranje?.. - Osim toga, u javnosti se svjesno ili nesvjesno njeguje negativna klima kako prema brodogradnji tako i prema svemu drugome što je proizvodnja odnosno stvaranje novih vrijednosti.

Dakle, svjestan ovih činjenica te da brodogradnja neće imati još mnogo prilika i prekretnica poput ovih na kojima je danas, a to je konačno restrukturiranje i temeljito reorganiziranje, *Brodotrogir* je angažirao marketinšku agenciju specijaliziranu za



Ivana Mitar iz *Promo Artis*a pomno prati ostvarivanje priloga za *Brodogradnju*

odnose s javnošću – *Promo Artis*, i definirao komuniciranje, kako interno s vlastitim radnicima, tako i s bližim i širim okruženjem. Prvi je korak bio pokretanje vlastitog lista koji izlazi mjesečno, a nije puki bilten i suho glasilo. Naziva se *Škverska besida* te služi podjednako za informiranje zaposlenika i svih medija o aktualnostima iz *Brodotrogira*. Ne očekujemo da oni to dalje prenose već da jednostavno trajno stječu objektivne spoznaje o nama, kako bi mogli sustavnije pratiti zbivanja u našoj djelatnosti, koja je od iznimne važnosti za grad, županiju pa i za širu društvenu zajednicu.

Ne može se temeljna percepcija *Brodotrogira* stvarati od izbora do izbora na mitinzima. Na stvaranju realne percepcije javnosti mora se sustavno i projektirano raditi što mi upravo i nastojimo činiti iz dana u dan.

Istovremeno otvoreni smo prema svim medijima i novinarima. Svakome, tko izrazi interes i potrebu za odgovarajućom informacijom, nastojimo odgovoriti cjelovitom istinom. Samo, sad se postavlja pitanje koliko je hrvatskim medijima takva informacija zaista zanimljiva.

Imamo što učiti od drugih

U svome kritičnom pa i samokritičnom izlaganju gospodin Tramontana nastavlja

kako smo svi mi u brodogradnji pomalo subjektivni, sujetni i držimo se najpametnijima pa, ako je veće brodogradilište, veći je i direktor te veća i njegova sposobnost itd. No, nedostaje nam i znanja, iskustva ali i razmjene iskustava s drugima u branši. Iako u usporedbi s mnogim lokalnim gospodarskim čimbenicima možemo zaključiti da smo „NASA“, ali kad pogledamo malo dalje, u svijet, vidimo da imamo mnogo toga za naučiti.

TRAMONTANA: U brodogradilištu je primaran stav: napraviti što prije brod i tekuće zadatke izvršiti u roku. Međutim, bavljenje isključivo aktualnom problematikom, često nam ne ostavlja vremena i prostora za kreiranje strategije i širih razvojnih pravaca. Osuđeni smo na palijativan rad, rad na brzinu i na kratke staze. Na sličan način provodimo sanacijske i druge mjere u brodogradnji pa nam se događa da nakon kratkotrajnih rješenja sustav ponovo pada. Ciklusi se ponavljaju bez trajnih pomaka i rješenja. Kako se mijenjaju vlade i visoki dužnosnici tako se mijenjaju i programi intervencija u brodogradnji.

No, od toga na taj način nema ničeg opipljivog i obećavajućeg. Moramo se usmjeriti na analizu, primjerice, njemačke brodogradnje, gdje su se i ostvarila optimalna rješenja i modeli kakva bismo i mi sami morali prihvaćati i slijediti. U našoj

zemlji sličnim metodama se poslužio *Uljanik*, koji je uz druge objektivne pogodnosti u odnosu na ostala brodogradilišta prvi počeo analizirati stanje na suvremen način i donositi prava rješenja što ga je i dovelo na čelnu poziciju hrvatske brodogradnje. U *Uljaniku* se vodi uspješna strategijska politika, a kod nas ovdje strategije, zapravo, nije ni bilo.

BRODOGRADNJA : Prije nastavka razgovora molimo Vas nekoliko informacija o čovjeku koji danas vodi *Brodotrogir*.

TRAMONTANA: Diplomirani sam inženjer strojarstva. Bio sam stipendist *Brodotrogira*, gdje mi je bilo i prvo radno mjesto i gdje sam prošao sve stepenice od projektanta do generalnog direktora. Uzlazna putanja kojom sam se kretao, bila je brža u uvjetima stalnih kadrovskih turbulencija i relativno lošeg stanja u brodogradilištu, što je i izazivalo česte promjene na odgovornim mjestima. Godine 1994. postao sam direktor *Sektora novogradnje* da bih 1999. bio imenovan za direktora nove tvrtke – *Hrvatska brodogradnja Trogir*, osnovane u funkciji spašavanja *Brodotrogira*. Od 2002. sam u *ACI-u*, dakle djelatnosti izvan brodogradnje, gdje sam obavljao dužnost direktora područja, a nakon toga voditelja investicija. Potom se 1. rujna 2004. godine vraćam u *Brodotrogir* na današnju funkciju predsjednika uprave društva.

U trenutku povratka u *Brodotrogir* se dogodila teška nesreća s tragičnim posljedicama za četiri radnika. U tim sam trenucima imao priliku osjetiti sva „zadovoljstva“ medijske hajke u produkciji negativnih i neistinitih napisa koji nedužne ljude optužuju i razapinju do krajnjih granica. Danas je to za mene samo kratkotrajna neugodna epizoda koja mi je pomogla da sagledam neke procese izvan same brodogradnje.

Po povratku, u *Brodotrogir*u nisam zatekao ništa što bi me osobito iznenadilo, budući sam dobro poznao cijeli sustav. Sve je ostalo po starome. Samo što su se plaćali silni penali po svim ugovorenim brodogradnjama.

O strategiji hrvatske brodogradnje

BRODOGRADNJA : O ovim pitanjima malo kasnije, a sad Vas molimo, iznesite osobna temeljna stajališta o poziciji i

daljnjem razvoju hrvatske brodogradnje, a potom stajališta o strateškim i konkretnim, kratkoročnim aktivnostima *Brodotrogira*.

TRAMONTANA: Naša brodogradnja je u Hrvatskoj, te sve što se događa u državi ima svoj odraz i na brodogradnji. Prvo rat i ratno stanje pa poraće, a danas pregovori o ulasku Hrvatske u Europsku uniju. Sigurno je jedno: trenutak u kojem se sad nalazi hrvatska brodogradnja, to sam već rekao, ali i sad naglašavam - više se neće ponoviti. Uvjeren sam da je ovo što nam se upravo događa zadnji vlak za konačno pozicioniranje brodograđevne industrije u Hrvatskoj, te njezina utjecaja na pozicioniranje cjelokupnog hrvatskog gospodarstva, dakle, države u strukturu EU. Sve što se danas čini u brodogradilištima, *Hrvatskoj brodogradnji-Jadranbrodu*, te u nadležnim tijelima Vlade RH, sve je to – nužnost. Nitko se brodogradnjom ne bavi iz puste želje. Ako Hrvatska želi u EU, a – želi, onda se mora načiniti bilanca stanja i ako ta bilanca traži intervencije, moramo odlučiti što ćemo i kako ćemo činiti da bismo sačuvali svoju djelatnost i osposobili je za egzistenciju u budućnosti. Kad bismo s današnjim stanjem u brodogradnji trenutačno ušli u EU, odmah bismo ostali bez nje. U roku godinu, dvije dana, hrvatske brodogradnje ne bi bilo.

Takvog stanja kod nas su svi svjesni. U *Uljaniku* je bolja situacija nego u drugim brodogradilištima, ali s današnjim poslovanjem pitanje je da li bi čak i pulsko brodogradilište moglo opstati uz uvjete koje nameće članstvo u EU.

Dakle, ovo je, kako sam rekao, posljednji vlak za ukrčiti se i krenuti pravim smjerom. Ne smije se propustiti ni taj vlak ni promašiti zacrtani smjer, smjer ka Europi.

Ovo što čini Vlada RH, bez obzira što je njezina dinamika prema našem mišljenju stvar za raspravu, predstavlja nužnu aktivnost. Angažiranje kompetentnih eksperata, koji su u stanju procijeniti pravo stanje svakog pojedinog brodogradilišta, nakon čega će se vlastitom snagom moći definirati nacionalni program, državna strategija, program restrukturiranja i temeljem toga preuzeti određene obveze prema EU. Pitanje koje se zove – brodogradnja, treba dakle zaokružiti i na njega staviti točku.

Ako će Hrvatska ući u Europu 2008-9. godine, mi – brodogradnja, do toga roka ne možemo se restrukturirati. Ne možemo, objektivno, postati konkurentni u uvjetima poslovanja Europske unije. Do te godine

eventualno možemo doći do tzv. pozitivne nule kako bi nakon toga mogli poslovati normalno. U svakom slučaju, u odlučnim smo trenucima kreiranja konačnog modela hrvatske brodogradnje. To se pitanje mora riješiti. Možda rješenje neće biti po volji svim brodograditeljima, ali to rješenje je jednostavno prijeko potrebno.

A mjesto i uloga *Brodotrogira*?

BRODOGRADNJA: Sad na red dolazi najvažnije pitanje ovoga razgovora. Što se čini u *Brodotrogiru* kako bi se zauzelo odgovarajuće mjesto u korpusu hrvatske brodogradnje u sljedećem vremenskom razdoblju? Iznosite vlastite stavove, program, smjernice...

TRAMONTANA: Kad sam došao na današnju dužnost, moralo se snimiti postojeće stanje. No o zatečenom stanju ne bih mnogo govorio, jer, između ostalog, moramo promijeniti i staru hrvatsku praksu prema kojoj se svatko novi svim snagama obara na svoje prethodnike. Tako trošimo uzalud i vrijeme i ljude. Snage moramo usmjeriti ka pozitivnim aktivnostima. Nisam pristalica traženja alibija za svoj posao u nekim ranijim situacijama. Inače, negativne posljedice opisanog načina ponašanja, kao što je poznato, posebno su uočljive i naglašene u dalmatinskom podneblju gdje ga se stvarno moramo što prije riješiti.

Prvo što sam želio učiniti bilo je formirati *Službu za razvitak i investicije* koja je kod nas ukinuta 1992. godine. Tu skupinu čine ljudi iz i izvan brodogradilišta. Uloga tih ljudi jeste bavljenje sadašnjošću i budućnošću društva, a pozicija da nisu izravno vezani za dnevne operativne zadatke na gradnji broda. Dakle, od 1992. godine u *Brodotrogiru* se nitko nije bavio problematikom strategije i dugoročnog planiranja. Sve se svodilo na ugovaranje posla i izvršavanje ugovornih obveza. Sad smo skrenuli u dublju analizu postojećeg stanja i u promišljanje budućnosti. Prva faza planiranih aktivnosti su primarne intervencije. To su prijeko potrebni zahvati koje ćemo provesti do 2009. godine. Ono sadržaji – saniranje postojećeg stanja. S tehnološkog aspekta zahtijevat će se minimalna ulaganja, a s organizacijskog neke dublje promjene.

BRODOGRADNJA: Usklađujete li i dogovarate li aktivnosti o kojima govorite, s drugim brodogradilištima?

TRAMONTANA: Naš program sanacije i restrukturiranja ima obilježja znatno drukčija od onih u drugim brodogradilištima. Rekli smo: treba reducirati brodogradilište, ali potrebno je i u čisto fizičkom smislu reducirati površinu samog brodogradilišta, smanjiti fiksne troškove, riješiti uočena tehnološka uska grla i povećati *output*.

Na ovom atraktivnom mjestu u budućnosti su zamišljeni nautički sadržaji



Blizu polovice dosadašnjeg tla pod koncesijom namjeravamo osloboditi današnjih sadržaja i preusmjeriti ga na nove djelatnosti uz proizlazeću supstituciju radnih mjesta.

Imat ćemo brodogradilište, remont, marinu, servisiranje malih plovila, administrativnu zonu te parkiralište i zonu gradnje malih brodova.

Reduciranje brodograđevnih površina podrazumijeva intenzifikaciju proizvodnje jer kanimo ne samo održati nego i povećati ukupnu godišnju isporuku brodova. Dakle, bit našega restrukturiranja jeste povećanje proizvodnje u brodograđevnoj djelatnosti uz manje fiksne troškove i uvođenje novih atraktivnih djelatnosti na istoj ovoj površini koju imamo danas.

To bi bila primarna intervencija u naše postojeće stanje, ali smo išli i dalje u planiranju svoje dalje budućnosti i to u oblikovanju strategije *Brodotrogira*.

BRODOGRADNJA: Dolazi li, ipak, do smanjenja brodograđevne proizvodnje?

TRAMONTANA: Ne, do smanjenja brodograđevne proizvodnje neće doći. Budući da govorimo o održivom razvitku *Brodotrogira*, prišli smo vrlo složenom poslu izrade integralnog plana razvoja društva kao podloge za buduću neizbježnu privatizaciju. Naime, polazimo od proklamirane Vladine politike i namjere povlačenja države iz vlasničke strukture brodogradilišta.

Privatizacija, inače, kod nas nije razjašnjen pojam. Kretalo se od jedne krajnosti – *tvornice radnicima*, do druge – tajkunizacije. Bolji bi termin bio - promjena strukture vlasništva, ali i uz bitno drukčije značajke od navedenih krajnosti.

BRODOGRADNJA: Pitanje koje se često ponavlja: ima li za uspješno poslovanje odlučujuću važnost oblik vlasništva ili je na poslovanje važniji utjecaj – uspješan, odnosno neuspješan menadžment?

Postojeći oblik vlasništva spasio hrvatsku brodogradnju

TRAMONTANA: Pa, iako se kaže kako je Vlada odnosno država najgori vlasnik, ipak je taj oblik vlasništva, po mome mišljenju, spasio hrvatsku brodogradnju. Da su primjerice prije pet ili koju godinu više, brodogradilišta privatizirana, tvrdim da danas hrvatske brodogradnje ne bi bilo.

Sretna je okolnost što su sve dosadašnje hrvatske vlade prepoznale brodogradnju kao stratešku djelatnost ove zemlje. Brodogradnju se nije ni moglo uspoređivati s drugim gigantima koji su diljem zemlje propadali, jer mi smo kroz cijelo proteklo vrijeme imali priznat i poznat proizvod, tražen na svjetskom tržištu te samim time mjesto pod suncem na tom tržištu.

Svako brodogradilište ima vlastite specifične probleme

BRODOGRADNJA: Je li u radu na Programu bilo suradnje s drugim brodogradilištima i koordinacije ?

TRAMONTANA: Svako brodogradilište ima vlastite specifične probleme i u prvom se redu bavi svojim gorućim pitanjima. Drugo – ovaj je Program usvojen ovdje u *Brodotrogiru*, ali je dan na uvid i razmatranje dalje – u *Hrvatsku brodogradnju-Jadranbrod* te Vladu RH .

Iako znamo da Vlada RH neće tretirati naš Program izdvojeno od cjeline hrvatske brodogradnje, ovo je autentični dokument *Brodotrogira*, pa prema tome i doprinos

Vladi u donošenju sveobuhvatnih mjera obveznih za sve nas u brodogradnji. Naš je program sada, dakle, na čekanju svoga ostvarenja, na čekanju konačnih stajališta Vlade RH, koja će se uskoro pojaviti u obliku dugo najavljene „Strategije hrvatske brodogradnje“.

BRODOGRADNJA: Možda biste objedinjavanjem sličnih programa svih brodogradilišta, naravno - ne mehaničkim, mogli djelotvornije utjecati na Vladu RH da brže i efikasnije djeluje na ovim pitanjima, da konačno objavi i navedeni dokument.

Naime, sličnih je studija bilo i do sada, ali željeni efekti se ipak nisu ostvarivali. I do sad su često na državnoj razini analizirani ovakvi elaborati iz pojedinih brodogradilišta, angažirane su pri tom razne ekspertne skupine, donošene su preporuke, programi i zaključci. Pa i za vas u *Trogiru* predlagana su različita često potpuno suprotna rješenja, a vrijeme je prolazilo, život je kao i brodogradnja, tekao dalje, a stvarnih pomaka nije bilo. Što jamči da će ovaj put biti drugačije?

TRAMONTANA: Odgovorit ću i na to pitanje, ali sad naglašavam kako će naš

Polazeći od navedene konstatacije u *Brodotrogiru* je 2005. godine izrađen vlastiti „Program sanacije, restrukturiranja i reinženjeringa“, koji je izvršnom uredniku *Brodogradnje* interpretirao gospodin Tramontana. Iz njega ovdje prenosimo jedan karakterističan pasus:

Put prema profitabilnom poslovanju društva *Brodotrogir d.d.* definira se u okviru Integralnog plana razvitka. Na osnovi tog plana brodogradilište traži put u novim organizacijskim formama s primjenom novih visokih tehnologija koje trebaju sačinjavati koncept novog, suvremenog, brodogradilišta i stvaranje novih profitnih poslovnih sustava. Realizacija projekata i podprojekata iz primarne intervencije sagledana je i s aspekta prostornih resursa, međusobnih interakcijskih veza s ciljem potvrđivanja mogućnosti realizacije integralnog projekta razvitka brodogradilišta. Projekti i podprojekti obuhvaćaju sljedeće cjeline s periodima realizacije:

Optimizaciju postojeće tehnološke osnovice u brodogradnji	od 2005. do 2008.
Izgradnju fleksibilnog tehnološkog sustava brodogradnje	od 2006. do 2009.
Eksternalizaciju tehnoloških sustava (vanjska izrada brodske opreme - koncept VIBO)	od 2005. do 2007.
Optimizaciju postojeće tehnološke osnovice u brodoremontu	od 2005. do 2006.
Izgradnju fleksibilnog tehnološkog sustava brodoremonta	od 2005. do 2006.
Reinženjering upravljačkog sustava za srednjeročno razdoblje	od 2005. do 2007.
Uspostavljanje sustava potpunog upravljanja proizvodnošću	od 2006. do 2009.
Uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom i utjecaj na okoliš	od 2005. do 2008.
Diversifikaciju proizvodnih programa	od 2005. do 2007.

Programom je predviđen niz aktivnosti unutar društva s tim da minimalna ulaganja u tehnologiju iznose 16 milijuna dolara, te su u njemu iscrpno navedene pojedinosti, dijelovi projekata, njihovi nositelji i rokovi završetka.

Program analizirati i konsultanti koje će Vlada ovih dana angažirati. Međutim, ne čekajući stavove konzultanata i vlade, temeljem navedenog opsežnog dokumenta prihvaćenog od strane Uprave i Nadzornog odbora društva, oblikovan je projektni zadatak *Integralni plan razvitka grupe Bro-*

dotrogir d.d.. Ovim dokumentom želimo definirati svoje želje i namjere razvoja *Brodotrogira* u budućnosti. Ovdje nema više mjesta improvizaciji i ne može se više dozvoliti da svaka promjena vlasti u gradu ili županiji te u menadžmentu društva, rezultira i velikim promjenama temeljnog

usmjerenja *Brodotrogira* kao izuzetno važnog, vrijednog i složenog poslovnog i tehnološkog sustava. Strategija *Brodotrogira* mora biti neovisna o spomenutim promjenama te smo stoga i prišli njezinu oblikovanju na vrlo odgovoran, ozbiljan i sveobuhvatan način.

Iz, uistinu respektabilnog dokumenta ovdje se prenose neke postavke.

Postavljen je novi sadržaj projekta koji obuhvaća četiri međusobno ovisna radna paketa.

RP 1 – Tehnički, tehnološki i organizacijski elementi restrukturiranja brodogradilišta

Rezultati rada ovog radnog paketa čine temeljni dokument za operacionalizaciju restrukturiranja i reinženjeringa brodogradilišta. Sadržajno obuhvaća snimak postojećeg stanja na osnovi kojeg se utvrđuje opseg i sadržaj funkcijske i prostorne reorganizacije brodogradilišta, te akcijski plan preoblikovanja. Izlazni rezultati radnog paketa su osnova za realizaciju ostalih radnih paketa.

RP 2 – Ekonomska ocjena restrukturiranja brodogradilišta

Rezultat rada ovog radnog paketa je ocjena ekonomske svrsishodnosti ulaganja u restrukturiranje i reinženjering. Sadržajno obuhvaća postavljanje ekonomskog simulacijskog modela za poslovno odlučivanje i ocjenu isplativosti restrukturiranja brodogradilišta. Ulazne podatke čini snimak postojećeg ekonomsko-financijskog stanja i rezultati radnog paketa RP1. Izlazni rezultat je procjena ekonomske isplativosti restrukturiranja i reinženjeringa brodogradilišta, koja uz rezultate radnog paketa RP3 čini osnovu za akcijski plan upravljanja promjenama i modeliranje privatizacije.

RP 3 – Ocjena restrukturiranja brodogradilišta sa stanovišta održivog razvitka

Rezultat rada ovog radnog paketa je ocjena društvenih i okolišnih aspekata restrukturiranja brodogradilišta i slobodnih površina koje se više ne bi koristile u industrijskoj proizvodnji brodova, već

se oslobađaju za druge gospodarske aktivnosti. Sadržajno obuhvaća utvrđivanje odnosa prema okolini (korištenje prostornog resursa, utjecaj na ambijentalne vrijednosti i urbanizam te vrijednost prostora kao životne sredine), ekonomskih odnosa prema lokalnoj zajednici i regiji prije i poslije restrukturiranja te procjenu utjecaja restrukturiranja brodogradilišta na društvenu održivost s aspekta doprinosa i očekivanih društvenih troškova. Izlazni rezultat je osnova za dimenzioniranje sustava prema stvarnim potrebama društvene zajednice.

RP 4 – Akcijski plan za realizaciju Integralnog plana razvitka Grupe Brodotrogir

Rezultat rada ovog radnog paketa je akcijski plan upravljanja promjenama, vremenski i investicijski razrađen po etapama implementacije rješenja. Sadržajno obuhvaća modeliranje upravljanja promjenama (*Change Management*) neophodno potrebnim za realizaciju akcijskog plana restrukturiranja brodogradilišta, a koji obuhvaća vođenje dijaloga i uključivanje rizičnih skupina u projekt razvoj sposobnosti i kapaciteta obrazovanjem i treningom i transformiranje kulturnog odnosa na razinu koja omogućava provedbu tranzicijskog procesa. Osim toga obuhvaća i pregled modela privatizacije postojećeg sustava i novih inovativnih, profitabilnih poslovnih sustava grupe. Ulazne podatke radnog paketa čine rezultati radnih paketa RP1, RP2 i RP3, a izlazni rezultat ovog radnog paketa je osnova za daljnje projektiranje sustava upravljanja promjenama i privatizacijom *Grupe*.

Kako je osnovni pokretački element, za uspješno restrukturiranje brodogradilišta, projektiranje takvog brodogradilišta koje tehničko-tehnološkom osnovicom jamči uspješnost restrukturiranja, za nositelja RP1 je predviđen projektni konzorcij instituta *Fraunhofer (Fraunhofer IPA-Stuttgart, Fraunhofer IPA-Wien, Fraunhofer-AGP*

Rostock, Universität Rostock i FESB-Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje Sveučilišta u Splitu). S obzirom da Projektni konzorcij posjeduje signifikantne referencije u uspješnim provedbama restrukturiranja i reinženjeringa u razvijenim zemljama omogućen je: transfer znanja i tehnologije u industrijskoj proizvodnji brodova, kao i transfer znanja restrukturiranja i reinženjeringa brodogradilišta iz Evropske unije.

S obzirom da ulazni parametri za reprojektiranje brodogradilišta ovisе o determinantama održivog razvitka, kao i to da brodogradilište utječe na održivi razvitak pripadne zajednice, za nositelja radnog paketa RP2 predviđen je *Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu*. Time je osigurana kvaliteta Ocjene restrukturiranja brodogradilišta sa stanovišta održivog razvitka, posebno radi toga, jer je taj fakultet odabran i za izradu ROP-a (Razvojnog operativnog plana) Županije splitsko-dalmatinske.

Za nositelja radnog paketa RP3 (ekonomsko vrednovanje akcijskog plana restrukturiranja) predviđena je tvrtka *Micro grupa d.o.o.* iz Splita koja posjeduje referencije u provedbi restrukturiranja većih tvrtki (na domaćim i stranim tržištima), kao i potrebitoj edukaciji kadra pri restrukturiranju.

Za nositelja radnog paketa RP4 u kojem se oblikuje upravljanje promjenama (*Change Management*) i postavljanje polaznih modela privatizacije predviđena je tvrtka *IBM Hrvatska*, koja posjeduje signifikantne referencije u upravljanju promjenama (upravo na projektu *INA*) i privatizaciji (projekt *CPP-Croatian Privatization Project* u *HEP-u*).

Zaključno predviđeni nositelji radnih paketa jamče kvalitetu projekta. Dodatno, u cilju osiguranja kvalitete projekta, ali i održanja ciljeva projekta oblikovana je i posebna projektna organizacija, koja u sebi pretpostavlja uključivanje predstavnika zajednice (Grada Trogira, Županije splitsko-dalmatinske i Hrvatske gospodarske komore Županijske komore Split).

Iz ovoga je citata vidljiv golemi napor čelnništva *Brodotrogira*, angažirani su kompetentni suradnici i izdvojena potrebna sredstva, iz čega je proizašlo sljedeće pitanje.

**Čvrste argumente
Brodotrogirva Programa
uvažit će i Vlada
i njezini eksperti**

BRODOGRADNJA : Nije li možda u ostvarivanje ovoga dokumenta uloženo i previše snaga i sredstava s obzirom na to da je donesen praktički prije nego što se Vlada RH očitovala svojom *Strategijom* koja možda i neće prihvatiti sve pojedinosti trogirске inicijative ?

TRAMONTANA: Ovdje je riječ o tako značajnim i čvrstim argumentima koje će prihvatiti svi - i od Vlade angažirani konzultanti i političke strukture svih razina pa u konačnici i sama Vlada. Svima njima upravo trebaju ovako autoritativni dokumenti koji će dobro doći svakome tko želi donositi ispravne strateške odluke.

Nakon postavki Projekta, krenuli smo već dalje s oblikovanjem kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih ciljeva. Tako naši suradnici iz *Fraunhofera* do kraja srpnja 2006. godine trebaju dostaviti vrlo precizne upute, takoreći recepte našega konkretnog ponašanja i postupaka. Sve izrađene materijale, elaborate predočit ćemo potpuno otvoreno vladinim savjetnicima s uvjerenjem da će biti ugrađeni u strategiju na državnoj razini. Jedan od argumenata za prihvaćanje naših stajališta je i donošenje PUP-a grada Trogira, što ne prejudicira konačne stavove Vlade, ali može potaknuti njihovo oblikovanje.

Ako, pak, i uz sve ove argumente, naši planovi i namjere „ne prođu“ na razini Vlade, onda je upitan opstanak autora tih zamisli i jasno – uprave *Brodotrogira*.

**Brodotrogir je na putu
postizanja odavna
priželjkivanih rezultata**

BRODOGRADNJA : Pod pretpostavkom za koju Vi tvrdite da nije pretpostavka nego činjenica, konačnog usvojenog Plana *Brodotrogira*, kako će se stvar dalje odvijati?

TRAMONTANA: Zasad ne namjeravamo mijenjati svoj proizvodni program jer

držimo, a i analize koje su obavili naši inozemni konzultanti, pokazuju da proizvodna niša, u kojoj smo danas, nije iscrpljena i da se može uspješnije poslovati u njenim okvirima.

Međutim, s ljudima okupljenim u skupinu u kojoj je bilo riječi ranije, ozbiljno istražujemo mogućnosti usvajanja i drukčije proizvodnje. Ima izgleda naš prodor u gradnju kontejnerskih brodova određenih veličina u kojima se na tržištu osjeća potražnja, i mi ćemo te izgleda pokušati pretvoriti u stvarnost. Zašto i mi ne bismo u jednoj vrsti brodova postigli gotovo ekskluzivnost, kakvu je ostvario *Uljanik* sa svojim *car carrierima*? To nam pitanje postavljaju i naši inozemni partneri pa ćemo poći tim putem. Tu očekujemo razumijevanje i potporu države u fazi donošenja *Strategije razvoja brodograđevne djelatnosti*.

Držim kako će država pomoći, jer niti može drukčije. Osim toga vladajuće strukture od izbora do izbora imaju kontrolne punktove svoje aktivnosti, pa i po toj osnovi očekujemo njihov konkretan i pozitivan stav spram naših planova.

BRODOGRADNJA : Potkrjepljuje li Vaša stajališta aktualna knjiga narudžbi i njezina kakvoća?

TRAMONTANA: *Brodotrogir* je krajem 2005. godine bio pokriven kvalitetnim ugovorima o novogradnjama i preinakom u ukupnoj vrijednosti blizu 350 milijuna dolara te su mu proizvodni kapaciteti popunjeni do veljače 2009. godine. U međuvremenu je ugovorena gradnja još dva broda blizanca vrijedna 95 milijuna dolara, što je dobro. Ako se uzme u obzir stalni trend skraćivanja rokova gradnje, odnosno povećanje produktivnosti na svim proizvodnim razinama i vertikalama, *Brodotrogir* je na putu postizanja odavna priželjkivanih rezultata.

Još jedan detalj koji svjedoči o novim trendovima. *Brodotrogir* je uz proizvodnju tankera uspješno izveo i preinaku *ro-ro* broda u putnički vrijedan 16 milijuna dolara. Naši ljudi su se na tom poslu okušali u vrsti gradnje kakvoj nisu bili vični, pa će im ta iskustva dobro doći ubuduće pri radu na sofisticiranijim brodovima, pri čemu mislim na naš budući *know-how* pri gradnji putničkih brodova. Riječ je, dakle o osvajanju novoga tržišta, uz upotrebu vlastitih promijenjenih i povećanih mogućnosti.

BRODOGRADNJA : A što je s remontnom djelatnošću koja nekako stagnira i u koju se nije ništa ulagalo u proteklom razdoblju?

TRAMONTANA: Ne odustajemo ni od ovoga dijela svog programa jer je remont u mogućnosti sa svim svojim dobrim i lošijim značajkama donositi dohodak i zadovoljavati potrebe naših stalnih klijenata. Nama upravo postojeća iskustva u novogradnji i remontu omogućavaju uspješno zakoračenje u područje rekonstrukcija, preinaka.

BRODOGRADNJA: Pokušajmo zaključiti razgovor i zaokružiti stanje i bliske perspektive *Brodotrogira*.

TRAMONTANA: Vratimo se barem površnoj analizi knjige narudžbi. U odnosu na brodove čija je gradnja ugovorena 2003., a isporuka će biti 2006. godine, ugovori koje smo potpisali nedavno vrjedniji su i do 50 posto, iako je riječ o gotovo jednakim brodovima. To je odraz stanja na tržištu. Doprinos tako kvalitetnom ugovaranju nedvojbeno daju i ljudi, vlastiti stručnjaci i poslovodstvo. Tako će, za godinu, dvije i dalje, naše isporuke teći uredno bez gubitaka. Time *Brodotrogir* potvrđuje svoju prepoznatljivost i visoku kakvoću na tržištu. Umješnošću odabira trenutka ugovaranja postižu se, naravno, i bolji učinci.

Za zaključak

Uz zahvalu domaćinu na strpljivom i iscrpnom otvorenom iznošenju stanja u *Brodotrogiru* i hrvatskoj brodogradnji, izraženo je veliko zadovoljstvo uočenim promjenama u ovome brodograđilištu. Vidljiva je odlučnost u provođenju vlastitih namjera i planova. I na ovim „južnim“ stranama hrvatske brodogradnje danas se razmišlja na suvremen, prema budućnosti usmjeren način. Uz pomoć analiza kompetentnih eksperata potvrđuje se valjanost opredjeljenja za postojeću proizvodnu nišu, ali se istodobno intenzivno propituju mogućnosti izlaska i u druga područja. Značenjem koje ima za grad Trogir, okolne općine i županiju, o čemu je također bilo dosta govora, potom s potencijalima kojima raspolaže i, naravno, s odlučnim, otvorenim i znalačkim poslovodstvom, *Brodotrogir* će sigurno uspjeti ostvariti ciljeve koje je u izlaganju za *Brodogradnju* iznio predsjednik Uprave društva, gospodin Mateo Tramontana.