

Alen Jugović

## RACIONALIZACIJA UPRAVLJANJA POMORSKOPUTNIČKIM LUKAMA REPUBLIKE HRVATSKE

Znanstveni magistarski rad s naslovom **Racionalizacija upravljanja pomorskoputničkim lukama Republike Hrvatske** izrađen je pod mentorstvom dr.sc. Ratka Zelenike, a obranjen je dana 16. svibnja 2005. godine pred Povjerenstvom za obranu u sastavu: red. prof.dr.sc. Ivan Mencer, red.prof.dr. sc. Ratko Zelenika i red.prof.dr.sc. Blanka Kesić.

Rad je napisan je na 224 stranice standardne grafičke obrade teksta. Popis korištene literature obuhvaća 158 bibliografskih jedinica koje uključuju 44 knjige i 69 članaka, rasprava i studija domaćih i stranih autora te 45 ostalih izvora. Citati i tuđe spoznaje iz korištene literature korektno su navedeni u 224 bilježaka (fusnota). Sadržaji obrađeni u tekstu potkrijepljeni su s 50 tablica, 16 shema, 31 grafikonom, 2 crteža, 13 zemljovida i 7 fotografija. Osim toga, navedeno je kazalo kratica korištenih u tekstu. Također, treba naglasiti da je magistrand korektno naveo rezultate dosadašnjih istraživanja o navedenoj tematici, a koje je koristio tijekom vlastitoga istraživanja s ciljem unapređivanja vlastitih spoznaja.

Jedini vlasnik i upravitelj pomorskoputničkih luka u Republici Hrvatskoj je država, tj. Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka koje sa svojim tijelima upravlja svim lukama na teritoriju Republike Hrvatske. Odgovarajućim zakonskim mjerama i programima razvitka, država može poticati ili slabiti razvitak pomorskih putničkih luka, što je ujedno posljedica bržeg ili sporijeg integriranja države u prometne i turističke tokove svijeta. Osnivanje lučkih uprava, županijskih odjela za pomorstvo i ostalih tijela za upravljanje pomorskoputničkim lukama je upravo jedna od takvih mjera kojima se htjelo stvoriti ekonomski, pravni i teorijski temelj za razvitak nacionalnoga pomorskoputničkog lučkog sustava i pojedinih luka unutar tog lučkog sustava. Zadatak takvih tijela je upravljanje, izgradnja i korištenje pomorskoputničkih luka u Republici Hrvatskoj. Iako se radi o državnim organizacijama (ustanovama, institucijama) za luke vrijede (bi trebala vrijediti) ista opća načela kao i za druge financijske institucije. Jedan od najvećih problema s kojima se suočava "rukovodstvo" prilikom izbora modela i načina upravljanja pomorskoputničkim lukama, prije svega radi njihove složenosti i velikog utjecaja na okolinu, je postizanje ravnoteže između "stabilnosti" i "fleksibilnosti" modela upravljanja. Dok stabilnost modela omogućava, s jedne strane, specijalizaciju i racionalizaciju poslovanja te snižavanje troškova, dotle fleksibilnost omogućava brzo prilagođavanje modela promjenama okoline. Umijeće je pronaći pravu sredinu, odnosno ravnotežu između tih dviju krajnosti. To umijeće dijeli uspješne menadžere od neuspješnih i pravi je pokazatelj je li se "rukovodstvo" odlučilo za dobar model upravljanja.

U kontekstu problematike istraživanja magistrand je definirao **znanstveni problem istraživanja**:

Upravljanje pomorskoputničkim lukama u Republici Hrvatskoj je stihijsko, bez teorijske i znanstvene podrške. Praktično se ne primjenjuju svi relevantni čimbenici koji utječu na razvoj pomorskoputničkog sustava, tj. općenito na razvoj prometa putnika i gospodarstva

na koji pozitivno poslovanje pomorskoputničkih luka ima efekte. Ti efekti su mikro i makro prirode, a obuhvaćaju: povećanje prometa putnika u luci i matičnom gradu, povećanje broja turista, zapošljavanje nove radne snage i imigracije stanovnika u krajeve gdje su se razvile ili modernizirale pomorskoputničke luke ili pomorskoputnički terminali. To je razlog da se značenje pomorskoputničkog prometa treba konzistentno istražiti, dijagnosticirati i primjereno riješiti, jer su prisutne direktne implikacije i multipliciraju se brojne negativne posljedice za sve aktivne sudionike u tom procesu. Također su indirektno povezani s ostalim elementima razvoja okolice i gospodarstva.

Iz takve problematike i problema istraživanja magistrand je determinirao i **predmet znanstvenog istraživanja**:

Istražiti, elaborirati i konzistentno utvrditi sve relevantne značajke i čimbenike pomorskoputničkog prometa i pomorstva općenito, a posebice pomorskoputničkih luka u funkciji razvoja prometne infrastrukture, suprastrukture, grada i okolice kao neizostavnog dijela svake pomorskoputničke luke te odrediti značenje pomorskoputničkog prometa prvenstveno za lučki sustav, ali i za turistički sustav Republike Hrvatske. Sukladno tome predložiti model, mjere i aktivnosti za upravljanje pomorskoputničkim lukama, čime bi se omogućio rast i razvoj hrvatskog sustava pomorskoputničkih luka.

Problem i predmet istraživanja definirali su i **objekt istraživanja**, a to su pomorskoputničke luke.

U okviru tako determiniranoga znanstvenog problema istraživanja, predmeta i objekta istraživanja postavljena je i **temeljna znanstvena hipoteza**:

Znanstveno utemeljenim spoznajama o funkcioniranju sustava pomorskih luka u Republici Hrvatskoj općenito, a posebno o poslovanju pomorskoputničkih luka, moguće je predložiti model, mjere i aktivnosti za racionalno upravljanje tim lukama kako bi se osigurao rast i razvoj sustava pomorskoputničkih luka i općenito razvoj prometa putnika, pomorstva i gospodarstva.

Tako postavljena znanstvena hipoteza implicira više **pomoćnih hipoteza**:

- Morske luke su ključni podsustav pomorskoga i prometnoga sustava i akcelerator prometnih tokova i razvitka brojnih gospodarskih djelatnosti države.
- Problemi morskih luka često se razmatraju izdvojeno kao samostalni gospodarski i prometni subjekti, zaboravljajući pritom da je lučki sustav dio nacionalnog gospodarstva i ukupnog prometnog sustava s izrazito visokim multiplicirajućim učincima.
- Luke su javne institucije, ali i gospodarski subjekti, koji posluju prema osnovnim ekonomskim načelima s ciljem pružanja odgovarajućih usluga i širenja gospodarskih djelatnosti.
- Pomorskoputničke luke su prepoznatljiv dio nacionalnog gospodarstva (prihodi, zapošljavanje, vrijednost objekata), poticatelj razvitka određenih djelatnosti (turizam, ..., uslužne djelatnosti u prometu) i uvjet za razvitak drugih (hoteli, restorani, poslovni i stambeni prostori i dr.).
- Znanstvenim činjenicama o međuodnosu prometa, brodova za putnička putovanja i pomorskoputničkih luka te o semantičkom odnosu luke, grada i turizma te općenito o suvremenim putničkim terminalima, može se dokazati značenje razvoja

pomorskoputničkog prometa kao možda čak i prioritarnog prometnog pravca koji bi Republici Hrvatskoj osigurao titulu pomorske i turistički orijentirane države.

- Luke moraju biti tržišno orijentirane, ako žele ostvariti ciljeve svojega poslovanja: izgradnja, održavanje i razvijanje.
- Postupak dodjela koncesija na pomorskom dobru, nesređenost odnosa grad-luka i "preuveličani" utjecaj instituta pomorskog dobra u Zakonu o pomorskom dobru i morskim lukama koči razvijanje pomorskoputničkih luka.
- U lučkom sustavu još uvijek nije jasno utvrđeno značenje, položaj i djelokrug poslovanja pojedinih luka.
- Znanstveno utemeljenim rezultatima istraživanja o funkcioniranju sustava pomorskih luka u Republici Hrvatskoj te značajkama relevantnih čimbenika upravljanja pomorskoputničkim lukama: lučkom pravu, lučkoj infrastrukturi, lučkoj ekologiji, putničkim brodovima, prometnoj povezanosti, putničkim tokovima, konkurentnosti luka, organizacijskoj strukturi, intelektualnom kapitalu, putničkim agencijama i informacijskim tehnologijama moguće je predložiti model, mjere i aktivnosti za racionalno upravljanje pomorskoputničkim lukama.
- Konzistentnim spoznajama o najvažnijim elementima modela upravljanja pomorskoputničkim lukama, moguće je primjerenim vrednovanjem i usporedbom s praktičnim primjerima izravno i učinkovito utjecati na sinergijske učinke, na osnovi kojih se može dokazati da je model moguće primijeniti na hrvatski sustav pomorskoputničkih luka.

**Brojnim argumentima magistrand je podupro postavljenu temeljnu hipotezu i njezine pomoćne hipoteze, a navode se oni najvažniji:**

- Razvoj lučkog sustava direktno je povezan s gospodarskim razvojem svake države i na taj način ima utjecaj na građane kao pojedince, jer se indirektno odražava na stupanj njihovoga životnog standarda.
- Potrebno je modernizirati i osuvremeniti pomorsku lučku infrastrukturu i suprastrukturu i na taj način pridonijeti njenoj kvaliteti i atraktivnosti radi razvoja okolnih sadržaja uz luku i razvoja gospodarskih potencijala.
- U interesu je države kao institucije što brži i sigurniji protok putnika i roba. Stoga je neizbježna izrada i prihvaćanje adekvatne prometne, pomorske i posebice lučke strategije, na osnovi postojećega stanja, ali uz jasne i konzistentne strategijske ciljeve o razvoju i rastu gospodarstva i prometa Republike Hrvatske.
- Koncipiranje strateških smjernica razvoja lučkog sustava Republike Hrvatske mora biti sukladno sa smjernicama razvoja prometnog sustava Republike Hrvatske (cestovni, željeznički i zračni) i integracijom europskoga prometnoga sustava, poput povezanosti na Pan-europske koridore i Jonsko-jadransku magistralu. Što vrijedi razvijeni i moderni lučki sustav, ako nemamo razvijen prometni sustav koji će povezati i nastaviti se na lučki sustav?
- Racionalnim upravljanjem pomorskoputničkim lukama osigurava se rast i razvoj hrvatskog lučkog sustava.

U izravnoj vezi s problemom i predmetom istraživanja u okviru postavljene hipoteze i s ciljem dokazivanja postavljene temeljne znanstvene hipoteze determinirani su **svrha i ciljevi istraživanja:**

Istražiti i analizirati u okviru ekonomskih znanosti spoznaje o pomorskoputničkim lukama, odnosno o upravljanju tim lukama, kao čimbenika koji direktno i indirektno utječe na uspješnost i sigurnost poslovanja. Objektivnim znanstvenim činjenicama i primijenjenim praktičnim saznanjima o funkcioniranju sustava pomorskoputničkih luka u Republici Hrvatskoj potrebno je formulirati rezultate istraživanja, predložiti novi model, mjere i aktivnosti za racionalno upravljanje pomorskoputničkim lukama. Time bi se osigurao rast i razvoj hrvatskog sustava pomorskoputničkih luka.

**Struktura znanstvenog magistarskoga rada** obuhvaća sedam poglavlja:

U prvom dijelu, **UVODU**, definiran je problem, predmet i objekt istraživanja, postavljena je znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze, određena je svrha i ciljevi istraživanja, data je ocjena dosadašnjih istraživanja, obrazložena kompozicija rada, te su navedene najvažnije znanstvene metode koje će se koristiti u znanstvenom istraživanju i prezentiranju rezultata istraživanja.

U drugom dijelu s naslovom **RELEVANTNA OBILJEŽJA POMORSKOPUTNIČKIH LUKA** magistrand je analizirao pojam luke, pomorskoputničke luke, međuodnos prometa, pomorstva i turizma, međuzavisnost pomorskoputničkog prometa, brodarstva i pomorskoputničkih luka, zatim je elaborirao značajke i specifičnosti pomorskoputničkih luka te odredio njihovu ulogu i tržište.

**STANJE I ZNAKOVITOSTI POMORSKOPUTNIČKIH LUKA U SVIJETU I EUROPI** naslov je trećeg dijela. U njemu je izvršena opširna analiza poslovanja luka u svijetu i Europi. Analizirana je i data ocjena pomorskoputničkih luka te način uključivanja pomorskoputničkih luka u svjetske putničke i prometne tokove.

Posebnu pozornost magistrand je posvetio četvrtom dijelu s naslovom **UPRAVLJANJE POMORSKOPUTNIČKIM LUKAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**. U tom dijelu analiziraju se sve bitne značajke razvoja pomorskoputničkog prometa u Republici Hrvatskoj, način organiziranja pomorskoputničkih luka, i specifičnosti tržišta pomorskoputničkih luka, te je dana ocjena uspješnosti sustava pomorskoputničkih luka u Republici Hrvatskoj. Podrobnije se razmatraju načela poslovanja pomorskoputničkih luka, postupak dodjeljivanja koncesije na pomorskom dobru, procesi i sudionici u sustavu odvijanja procesa pomorskoputničke luke te poslovanje i upravljanje državnim javnim poduzećima.

U petom dijelu s naslovom **LOGISTIČKO-EKONOMSKI ČIMBENICI RAZVOJA POMORSKOPUTNIČKIH LUKA U REPUBLICI HRVATSKOJ** magistrand je istražio koje mikro i makromultiplikativne efekte stvaraju pomorskoputničke luke te koji su logistički elementi bez kojih luka ne bi mogla uspješno poslovati.

Nakon što je znanstveno utemeljena dijagnoza u šestome dijelu s naslovom **PRIJEDLOG MODELA UPRAVLJANJA POMORSKOPUTNIČKIM LUKAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**, magistrand je predložio model upravljanja pomorskoputničkim lukama te mjere i aktivnosti za njihovo uspješno poslovanje.

U posljednjem dijelu, **ZAKLJUČKU**, sustavno i koncizno formulirani su i prezentirani najvažniji rezultati znanstvenih istraživanja.

Magistrand je u svom radu korištenjem više različitih znanstvenih metoda te logičkim zaključivanjem uspješno ostvario svrhu i ciljeve istraživanja, doprinoseći na taj način razvoju modela upravljanja pomorskoputničkim lukama kao temeljnom čimbeniku

racionalnoga poslovanja koji implicira brze, sigurne i racionalne procese proizvodnje pomorskoputničkih usluga te efikasnoga uključivanja Hrvatske u europski pomorski, prometni i gospodarski sustav.

Magistrand je uspio rezultatima istraživanja dokazati postavljenu temeljnu znanstvenu hipotezu i pomoćne hipoteze, te je na taj način magistrand dao određeni znanstveni doprinos u polju ekonomskih znanosti, znanstvenoj grani ekonomika poduzetništva.

### **Znanstveni se doprinos posebno očituje u ostvarivanju sljedećih rezultata istraživanja: U teorijskom smislu:**

1. Znanstveno utemeljeno analizirana je i data ocjena pomorskog i lučkog sustava Republike Hrvatske. Dokazana je važnost pomorskoputničkih luka u funkciji razvoja pomorskog, prometnog i gospodarskog sustava Republike Hrvatske. Obrazloženi su najznačajniji problemi u upravljanju pomorskoputničkim lukama te je utvrđena važnost prihvaćanja racionalnog poslovanja u suvremenim dinamičnim uvjetima na tržištu.
2. S obzirom na provedeno znanstveno istraživanje i analizu: pomorskoputničkog brodarstva, svjetskih trendova razvoja morskih luka, tanja pomorskoputničkih luka Republike Hrvatske i njihovih konkurentnih luka, pravnih kriterija, gospodarenja u morskim lukama, organizacijske strukture i poslovanja u pomorskoputničkim lukama u Hrvatskoj, prometne infrastrukture, informacijskih tehnologija, odnosa luke i grada, intelektualnog kapitala i ostalih čimbenika dokazano je značenje pomorskoputničkih luka u funkciji razvoja hrvatskog lučkog sustava i općenito razvoja pomorstva i gospodarstva.
3. Znanstveno utemeljeno su prezentirani rezultati istraživanja i dobivene spoznaje o relevantnim čimbenicima koji omogućuju sigurno, brzo i racionalno ostvarivanje pomorskoputničke usluge.
4. U radu je dokazana potreba za sustavnim i znanstvenim upravljanjem pomorskoputničkim lukama u Republici Hrvatskoj, kako bi se na temelju znanstvenih činjenica stvarale najvažnije pretpostavke za povećanjem kvalitete ponude i racionalnijeg poslovanja pomorskoputničkih luka.
5. Magistrand je predložio model upravljanja pomorskoputničkim lukama koji uzima u obzir najvažnije elemente za funkcioniranje pomorskoputničkih luka: lučko pravo, lučku infrastrukturu, lučku ekologiju, putničke brodove, prometnu povezanost, putničke tokove, konkurentnost luka, organizacijsku strukturu, intelektualni kapital, putničke agencije, informacijske tehnologije i ostale elemente te dokazao da samo racionalnim upravljanjem pomorskoputničkim lukama na temelju sinergijskog djelovanja svih tih elemenata može se osigurati rast i razvoj hrvatskog lučkog sustava.
6. U predloženom modelu magistrand je primjenom matrice rasta te analizom i vrednovanjem navedenih elemenata u skladu s njihovim stanjem i važnošću za upravljanje pomorskoputničkim lukama u današnjim uvjetima te predviđanjem porasti vrijednosti svakog elementa za 2008. i 2012. godinu ukazao na potrebu

za oblikovanjem i izgradnjom organizacije, koja će omogućiti stabilno poslovanje, optimalno korištenje ljudskih resursa, međusobnu koordinaciju i integraciju svih čimbenika koji utječu na racionalizaciju upravljanja pomorskoputničkim lukama. Rezultati modela potkrepljuju taj zaključak jer se kao najznačajniji elementi u modelu upravljanja pomorskoputničkim lukama izdvajaju organizacijska struktura i intelektualni kapital.

7. Očekivani rezultat, odnosno doprinos znanosti, proizlazi iz analize trenutnog stanja u kojem se nalaze pomorskoputničke luke, odnosno u trenutnim uvjetima u kojima se odvija upravljanje pomorskoputničkim lukama kao temelja njihovog uspješnog, učinkovitijeg i racionalnijeg upravljanja. Dokazivanjem hipoteze i postavljanjem novoga modela upravljanja pomorskoputničkim lukama Republike Hrvatske magistrand ukazuje na potrebu za razumijevanjem odnosa između elemenata upravljanja pomorskoputničkim lukama, njihovom koordiniranju i boljem programiranju u budućnosti.

#### **U aplikativnom smislu:**

Očekivani doprinos ekonomskim znanostima može se izraziti u ekonomskim učincima primjene postavljenog modela **UPRAVLJANJA POMORSKOPUTNIČKIM LUKAMA REPUBLIKE HRVATSKE** u hrvatski lučki sustav.

*Dr.sc. Ratko Zelenika*