

Siniša Vilke, dipl. ing.  
Luka Rijeka d.d.  
Ante Kovačića 22, 51000 Rijeka

---

## Značenje tržišnog pristupa za razvitak luka

### Sažetak

Precizno koncipiranje nacionalne lučke politike osnovni je uvjet razvitka lučkih sustava i pojedinih luka. Na razini lučkog poduzeća treba, nadalje, relevantnim spoznajama o lučkoj tržišnoj politici definirati takvu tržišnu politiku koja će efikasno utjecati na razvitak suvremenog lučkog sustava. S obzirom na specifičnosti tržišta lučkih usluga i u sklopu njega uočeni suvremeni trendovi i kretanja, tržišni pristup za razvitak luke od velikog je značenja. Jedino potpuna marketinška orijentacija lučkog poduzeća omogućuje prilagodbu odnosima ponude i potražnje na tržištu lučkih usluga i osigurava tržišnu učinkovitost. Jedan od glavnih uzroka stagnacije i opadanja prometa riječke luke u protekla dva desetljeća je neodgovarajući tržišni pristup u njenom poslovanju.

**Cljučne riječi:** tržišni pristup, razvitak luke, lučka politika, lučki sustav, lučke usluge

### 1. Uvod

Morske luke i lučki sustavi su, uz brodarstvo i brodogradnju, temeljna karika pomorskog gospodarstva te predstavljaju primarno polazište njegova razvoja. Osim toga, luke su ključni podsustav pomorskog i prometnog sustava te poticatelj razvitka mnogih gospodarskih djelatnosti i prometnih tokova. One predstavljaju golemu ekonomsku snagu, te imaju važnu ulogu u svjetskom i nacionalnom gospodarstvu i međunarodnoj trgovinskoj razmjeni [4,1]. Osim što povezuju kopneni i pomorski promet, luke su poticatelji razvitka mnogih djelatnosti (proizvodnje, trgovine, dorade, uslužnih djelatnosti), čimbenik razvitka drugih (industrija, energetika) te su, također, bitan segment nacionalnog gospodarstva zemlje (prihodi, zapošljavanje, vrijednost infrastrukturnih objekata i opreme).

Luke predstavljaju dio prometnog sustava zemlje i zbirno mjesto u koje se slijeva promet sa svih prometnih putova i prijevoznih sredstava. Ne pripadaju niti jednoj

prometnoj grani već unutar prometnog sustava čine čimbenik o kojemu ovisi pravilno i efikasno funkcioniranje ostalih sudionika u prometu. Luke su javne institucije, ali i gospodarski sustavi koji posluju prema temeljnim ekonomskim načelima radi pružanja odgovarajućih usluga i širenja gospodarskih djelatnosti. Morske luke nisu same sebi svrha, već je njihov zadatak da – pružanjem najpovoljnijih usluga – pri što nižim izdacima, pomažu širenju gospodarske djelatnosti na što veća prostranstva svijeta.

Tendencija razvoja suvremenih morskih luka u svijetu usmjerena je prema [5,40]: koncentraciji prometa na manji broj većih luka, koncentraciji različitih ekonomskih funkcija u istoj luci, težnji za većom dodatnom vrijednošću ( oplemenjivanje i dorada robe), suvremenim prometnim vezama sa zaleđem, većoj autonomnosti upravljanja lukom.

Odgovarajućim zakonskim mjerama, koncipiranjem lučke politike te strateškim planiranjem država potiče te stvara pretpostavke za razvitak pojedinih lučkih sustava. Dosadašnji razvitak riječke luke posljedica je mnogobrojnih ekonomsko-političkih promjena na ovim prostorima, koje su se pozitivno ili negativno odražavale na stanje riječke luke. Najveći problem, kroz kojeg je riječka luka prolazila nekoliko desetljeća te koji se danas odražava na njezin položaj, je upravo nepostojanje cjelovite pomorske i lučke politike države te izostanak definirane strategije razvitka i planiranja lučkog sustava. Od sedamdesetih godina riječka luka se razvijala stihijski i neplanski te se nije nastojala valorizirati njezina uloga u nacionalnom gospodarstvu. U svjetskoj praksi državne pomorske politike stimuliraju razvitak jedne ili najviše dviju morskih luka dok je nedefinirani proces litoralizacije utjecao da su hrvatske luke, u prošlosti, sve htjele biti glavne i postati “svjetske”. Nakon devedesetih godina prisutna je i dalje nekorektna konkurencija između hrvatskih luka te se problematika razvitka kao i poslovanja lučkih sustava krajnje ispolitizirala. Definirana prometna i lučka politika države je osnova za daljnji razvitak svake luke i lučkog sustava. Nedorečenost lučke politike dovela je do nazadovanja riječkog lučkog sustava prema tehnološkom razvoju i prema opsegu prometa. Također, opadanje prometa posljedica je raznih čimbenika, vanjskih i unutarnjih, objektivnih i subjektivnih. Danas je riječka luka nespremna na konkurentno poslovanje, kako unutar hrvatskog lučkog sustava, tako i u odnosu na međunarodne luke, prije svega Kopar i Trst. Da bi luka bila konkurentna na tržištu, treba se prilagoditi zahtjevima tog tržišta, odnosno treba primjenjivati tržišnu politiku u poslovnoj praksi.

## **2. Osnovne značajke lučke i poslovne politike i marketinga lučkih poduzeća**

Razvijene zemlje odavno su shvatile da je razvitak luka i lučkih sustava jedna od važnijih pretpostavki za razvitak nacionalnog gospodarstva, odnosno gospodarstva gravitacijskog područja koje pripada određenoj luci.

Uloga i razvitak pojedine luke, u sklopu nacionalnog ali i međunarodnog lučkog

sustava, određuje se mjerama prometne i lučke politike pojedine države, te mjerama poslovne politike same luke. Za razvitak pojedine luke od izuzetnog je značenja koncept marketinga koji omogućuje provedbu različitih strategija.

## 2.1. Prometna i lučka politika

Prometni sustav jedne države ne može uspješno funkcionirati bez konzistentne prometne politike, koja je orijentirana na postizanje optimalnog razvoja prometne infrastrukture zemlje. Vrlo bitan dio te politike, zemalja koje imaju more, jest lučka politika. Prometna i lučka politika su usko povezane budući da se ostvarenje osnovnih zadataka i ciljeva prometne politike ne može postići bez usklađenog djelovanja na lučke sustave i luke.

Pod prometnom se politikom, kao i svakom drugom sektorskom politikom razumijeva ukupnost ekonomskih i političkih akcija društva radi razvoja prometa kao samostalne gospodarske djelatnosti, te u sklopu tako shvaćenog sadržaja, i kao razvoja prometa određene zemlje ili zajednice zemalja [12, 4]. Osim što se prometna politika promatra kao skup općih mjera usmjerenih ka cjelovitom razvoju prometa, može se sagledavati i kao podskup granskih politika kao što su politika pomorskog prometa, politika željezničkog, cestovnog ili zračnog prometa, ili kao podskup specifičnih dijelova cjelovite prometne politike kao što je primjerice investicijska, tarifna i monetarno-kreditna politika te druge slične politike u području prometa.

Razvitak luke, odnosno cijelog lučkog sustava i njegova uloga u prometnom i gospodarskom sustavu zemlje određuje se, prije svega, mjerama lučke politike. Lučka politika je skup mjera kojima pomorska država regulira i determinira razvoj svog lučkog sustava, odnosno pojedinih luka koje čine dio tog sustava [4, 106].

Postoje mnoga obilježja prometa koja različito utječu na uspješnost prometne politike i nisu jednako važna za njeno vođenje. Može se reći da prometna politika uvažava pojedina obilježja prometa u mjeri u kojoj su ona važna za ostvarenje ciljeva te politike. Budući da se ciljevi prometne politike razlikuju za pojedine zemlje (ovise o razvojnoj ulozi prometa, gospodarskoj razvijenosti zemlje, njenom zemljopisno-prometnom položaju, i dr.), odgovarajuća obilježja prometa poprimaju različito značenje u pojedinim zemljama. Učinkovitosti povezivanja različitih prijevoznih grana pridaje se posebna pozornost. Bolja povezanost između prijevoznih grana postiže se, prije svega, u lukama, pristaništima i kontinentalnim terminalima, kao mjestima njihova fizičkog kontakta.

Republika Hrvatska treba koncipirati i utvrditi potrebna načela, ciljeve, mjere i nositelje lučke politike, kao sastavnice ukupne nacionalne prometne politike, te ujedno oblikovati i definirati politiku razvitka riječkog lučkog sustava. Kako se može očekivati da će Hrvatska u ovom desetljeću postati članica Europske Unije, hrvatsku prometnu i lučku politiku treba učiniti kompatibilnom s prometnom i lučkom politikom EU.

### 2.1.1. Prometna i lučka politika Europske unije

Cilj prometne politike EU je osigurati efikasan i slobodan prijenos ljudi, roba i usluga na ekonomičan i siguran način za društvo i okoliš [2, 18]. Njezina načela predviđaju stvaranje i oblikovanje jedinstvenog prometnog sustava na cijelom europskom kontinentu, što predmnijeva integraciju prometnih sustava tranzicijskih zemalja. Projekt razvitka prometa Europske unije se neprekidno razvija i oblikuje, međutim, već sadašnji ciljevi i mjere upućuju na važnost usklađivanja prometnih i lučkih politika tranzicijskih zemalja s prometnom i lučkom politikom EU. Prometna politika EU želi, osim ukidanja fiskalnih i tehničkih teškoća u kretanju putnika i roba, postići integraciju prijevoznih sredstava te integraciju nacionalnih prometnih mreža. Ta prometna politika teži prilagodbi zahtjevima održivog razvoja, na način da se usmjerava na ona prijevozna sredstva koja, osim efikasnog prijevoza, daju najbolje rezultate u pogledu očuvanja okoliša, energije i sigurnosti prijevoza (pomorski prijevoz, unutarnja plovidba i željeznica). Činjenice da većina prekomorskih prijevoza za potrebe EU kao i dobar dio intereuropskih prijevoza počinje i završava u lukama, te da su luke važan čimbenik učinkovitog intermodalnog prijevoza željeznica – cesta, dovele su do definiranja i naglašavanja važnosti lučke politike u sklopu prometne politike EU.

Glavne odrednice europske lučke politike, prema mišljenju Europske komisije, su sljedeće [1]:

- povećanje lučke efikasnosti radi unapređenja trgovinske razmjene te uključenje luka u sustav europske mreže kopnenih prometnica TEN-a (Trans European Network),
- osiguranje slobodne i pravilne konkurencije između luka,
- pokrivanje troškova od korisnika luke,
- isključenje diskriminacije.

Osnovni cilj lučke politike je osigurati približno jednake uvjete poslovanja te slobodnu i korektnu konkurenciju između luka, uz transparentnu tarifnu politiku s obzirom na sve korisnike lučkih usluga na cijelom području EU.

Ključno pitanje i problem lučke politike EU je kako realizirati postavljene ciljeve slobodne konkurencije, tržišne orijentacije i jednakih uvjeta poslovanja svih luka a s obzirom na načine njihova financiranja. Radi se o tome da se današnji pristup financiranja luka od vlada pojedinih država ili regionalnih tijela uprave, koja na taj način usmjeravaju politiku razvitka odgovarajuće luke isključivo prema svojim razvojnim planovima, kosi s prekograničnim europskim pristupom lučkoj politici. Taj se problem pokušava ublažiti pristupanjem svakoj luci EU individualno, dok komisija EU, zadužena za provedbu lučke politike, može zabraniti financijsku pomoć pojedine države ako ocijeni da se razvojni ciljevi luke ne slažu sa zajedničkim ciljevima europske lučke politike.

### 2.1.2. Važnost i mjere lučke politike

Optimalan razvoj lučkog sustava moguć je jedino pravilno koncipiranom i vođenom lučkom politikom koja mora biti usklađena s ciljevima i mjerama prometne, logističke i ukupne gospodarske politike zemlje. Luke nisu same sebi svrha nego su u funkciji mnogobrojnih korisnika lučkih usluga, te je logično da za njihov razvoj trebaju biti zainteresirani svi subjekti koji ostvaruju posredne ili neposredne koristi od luka.

Razvitak suvremenih luka, kao i osuvremenjivanje već postojećih u skladu sa zahtjevima moderne tehnologije prometa, traži angažiranje velikih financijskih sredstava koje luke ne mogu osigurati iz vlastitih prihoda, već je neophodna pomoć šire društvene zajednice. Dakle, uključenje i djelovanje države u poslovanje i razvitak lučkog sustava i luka te potreba da države – odgovarajućim mjerama lučke politike – interveniraju u njihov razvitak pokazuje se kao neizostavan čimbenik. Vlade razvijenih pomorskih zemalja raznim mjerama lučke politike, usklađenim s prometnom i logističkom politikom, potiču i usmjeravaju djelovanje i razvojne programe luka od čega koristi ostvaruju, kako same luke, tako i širok krug subjekata uključenih u transportno poslovanje na zainteresiranim prometnim pravcima te na kraju i ukupna gospodarska zajednica.

Mjerama lučke politike treba posebno koncipirati i definirati sljedeće osnovne ciljeve i odrednice [4, 107]:

- mjesto i ulogu lučkog sustava u ukupnome gospodarskom, prometnom, i logističkom sustavu zemlje,
- važnost, položaj i djelokrug poslovanja pojedine luke unutar lučkog sustava,
- odnos cjelokupnog lučkog sustava i pojedinih luka prema konkurentnim lučkim sustavima i lukama,
- način upravljanja te način i veličinu financiranja poslovanja i razvitka lučkog sustava, te pojedinih luka u sklopu tog sustava.

Koncipiranje, definiranje i dosljedno provođenje mjera lučke politike je preduvjet daljnjeg razvitka i uspješnog poslovanja cjelokupnog lučkog sustava i pojedinih luka unutar sustava jedne pomorske zemlje. Razvojni ciljevi lučkog sustava i pojedine luke, zajedno s drugim elementima lučke politike, određuju njezin sadržaj, te predstavljaju ključne elemente lučke, ali i prometne i gospodarske politike pojedine zemlje. Ciljevi razvitka lučkog sustava nisu samostalni u odnosu prema drugim temeljnim ciljevima gospodarskog i prometnog razvitka zemlje koji predstavljaju hijerarhijski više ciljeve. Jedan od glavnih zahtjeva, koji su nužni za ostvarivanje ciljeva lučke politike, je taj da se lučka politika temelji na odgovarajućim načelima, kojima se utvrđuju osnovna pravila djelovanja lučkog sustava i ponašanje nositelja lučke politike. Također, nužno je usvojiti i osnovna načela europske lučke politike, budući da razvitak hrvatskih luka treba prilagoditi rješenjima primijenjenim u lukama EU.

Dakle, mjere lučke politike je potrebno uskladiti s tendencijama ukupnog gospodarskog i prometnog sustava Republike Hrvatske. Smjernice razvitka hrvatskog

lučkog sustava potrebno je usredotočiti u restrukturiranje hrvatskoga lučkog sustava te prema realizaciji strateških mjera razvitka lučkog sustava. Premda država i dalje mora pomagati razvitak pojedinih luka, dugoročno – razvitak luka bit će prepušten isključivo djelovanju tržišta, dok će kontrola države biti usmjerena samo na opće strategijske smjernice te na financijsku potporu u izgradnji lučke infrastrukture.

## 2.2. Poslovna politika lučkih poduzeća

Poslovna politika može se definirati kao ukupnost odluka kojima poduzeće utvrđuje svoje ciljeve te odluke kojima utvrđuje osnovna rješenja koja su potrebna da zacrtani ciljevi budu ostvareni [3, 101].

Poslovna politika luke, odnosno lučkog poduzeća je skup mjera kojima sama luka odnosno lučko poduzeće djeluje na svoj položaj i povećava svoju važnost na prometnom tržištu.

### 2.2.1. Važnost i mjere poslovne politike luka

Poslovna politika luke je izuzetno važan čimbenik razvitka i položaja luke, jer obuhvaća vlastitu aktivnost luke prema onim elementima na koje luka može djelovati u odnosu na okruženje. Kretanje robnog prometa luke sastavni je dio kretanja svjetskog pomorskog prometa te je ono ovisno o događanjima na svjetskom tržištu i o gospodarskim kretanjima u gravitacijskom području luke. Međutim, svaka luka je, također, cjelina za sebe, zatvoreni gospodarski subjekt, koji, također, svojim mogućnostima i ograničenjima određuje djelovanje većih gospodarskih sustava. Zbog toga se, kao neophodna za sveobuhvatan pristup organizaciji i razvojnim mogućnostima pojedine luke ili lučkog sustava, ističe obrada s aspekta mikropolitike, odnosno s unutrašnje pozicije luke.

U sklopu poslovne politike luke postoje dvije skupine mjera, od kojih se obje sastoje od niza aktivnosti. To su vanjske (eksterne) i unutarnje (interne) mjere [4, 111].

Vanjske mjere poslovne politike luke sastoje se u formiranju pravilnog i uspješnog poslovnog odnosa s korisnicima lučke usluge, odnosno u naporima i težnjama luke da zadrži postojeće komitente i da privuče nove korisnike iz šireg gravitacijskog područja. Luka mora nastojati proširiti svoje poslovanje na način da: poveća obujam svog prometa, poveća asortiman tereta, i proširi svoje postojeće gravitacijsko područje.

U današnje vrijeme osnovna logistička načela svjetskog prometnog tržišta za odabir prometnog toka za destinaciju robe stavljaju u drugi plan povoljan zemljopisni položaj u odnosu na cijenu i brzinu prijevoza [16, 92]. Dvije fizički različite udaljenosti lako postaju ekonomski jednake. Gravitacijskim područjem određene luke ili lučkog sustava danas se ne smatra prostor koji je najbliži luci u zemljopisnom smislu, već je to prostor kojem ta luka može ponuditi najpovoljnije uvjete otpreme prometnog supstrata, prije svega u pogledu brzine i cijene prijevoza, kroz cjelokupni kopneno-pomorski, odnosno pomorsko-kopneno prijevozni proces, a u odnosu na svoje konkurente. Kretanje

i definiranje robnih tokova, stvaranje pojedinih prometnih pravaca te određivanje luka kao njihovih početnih i završnih točaka u velikoj mjeri određuju multinacionalne kompanije i veliki brodari prema svojim interesima i planovima razvitka. Primjerice, cijena ukupnog prijevoza iz Azije do Mađarske je približno na istoj razini ako se obavlja preko sjevernojadranskih ili preko sjeverozapadnih europskih luka. Na taj način konkurentnost sjevernojadranskih luka je otežana, a sam njihov odabir ovisi, u velikoj mjeri, o azijskim prijevoznicima te o politici Europske unije i vlada drugih država. Međutim, bez obzira na izneseno, luka Rijeka treba, kako samostalno, tako i u suradnji s lukama Kopar i Trst, kroz osmišljenu poslovnu politiku i strategiju nastojati oblikovati odnose s postojećim i potencijalnim novim korisnicima lučkih usluga.

Unutarnje mjere poslovne politike sastoje se od poslovanja same luke, a cilj im je da se postigne dobra operativnost luke i stvori reputacija o kvalitetnoj poslovnosti luke. Ako neku luku prati glas da brzo i kvalitetno obavlja lučke usluge, onda će se kod izbora cjelokupnog prometnog pravca takvoj luci davati prednost. Preduvjeti da luka kvalitetno i brzo obavlja prekrcaj tereta su, prije svega, odgovarajuća tehnička opremljenost, ali i dobra organizacija rada. Internim mjerama poslovne politike luke treba se, uz ostalo, osigurati vođenje brige o teretima. Također, potrebno je konstantno unutar analitičke službe lučkog poduzeća pratiti kretanje prometa i izračunavati određene koeficijente koji omogućuju pregled poslovanja luke i pružaju mogućnost usporedbe ili s pokazateljima dobivenim za prethodno razdoblje ili s pokazateljima konkurentnih luka.

### 2.2.2. Osnovne podpolitike poslovne politike

Svako poduzeće, kako bi moglo osigurati konstantni napredak u poslovanju, mora obratiti posebnu pozornost na sve podpolitike poslovne politike.

Osnovne podpolitike poslovne politike su sljedeće [3, 105]:

#### – *Proizvodna politika*

Utvrđuje ciljeve i zadatke funkcije proizvodnje, odnosno funkcije koja obavlja osnovnu djelatnost poduzeća. Osnovni zadatak proizvodne politike lučkog poduzeća je permanentno osigurati punu zaposlenost lučkih kapaciteta u proizvodnji kvalitetnih i profitabilnih lučkih usluga. Elementi proizvodnje lučkih usluga su ljudski rad, ljudski potencijali, informacije, različita sredstva za rad te određeni resursi.

U situacijama tržišne neizvjesnosti i turbulentnog okruženja, znanje postaje jedini izvor sposobnosti poduzeća za održavanje na tržištu. Znanje obuhvaća sposobnost, vještinu i kreativnost koje omogućuju stvaranje i korištenje suvremenih tehnika i tehnologija. Zbog toga, kako bi poduzeće opstalo u suvremenom okruženju nužno je stalno obnavljanje te inoviranje njegovih aktivnosti.

#### – *Kadrovska politika*

Kadrovi, odnosno ljudi osnovni su nositelji te izvršitelji procesa rada. Oni su pokretači i stvaratelji sredstava za rad te predstavljaju najvažniji kapital izražen u sposobnostima za rad stečenim znanjem, vještinama i iskustvima za radne procese.



Struktura kadrova vrlo je važna za svaku luku jer je, u suvremenim uvjetima brza i nezaustavljiva razvitka tehnike i tehnologije, sve manja potreba za nekvalificiranom radnom snagom, a sve veća za stručnim i usko specijaliziranim, ali i polivalentnim kadrovima.

– *Financijska politika*

Nužan preduvjet za obavljanje bilo koje gospodarske djelatnosti je stabilna financijska situacija. Financiranje je aktivnost pribavljanja i korištenja kapitala, te njegovog obnavljanja, potrebnog za pokretanje i kontinuirano poslovanje poduzeća. Za osiguranje i pribavljanje financijskog kapitala poduzeće koristi razne izvore i načine financiranja.

Temeljni cilj financijske politike lučkog poduzeća je trajno ostvarivanje maksimalnih financijskih rezultata poslovanja poduzeća. Promjene u financijskoj situaciji moraju biti predviđene, usklađene s potrebama poslovanja i planovima razvoja lučkog poduzeća.

– *Razvojna politika*

Razvojna politika je onaj dio poslovne politike poduzeća koji se odnosi na njegovo dugoročno poslovanje. Razvojna politika obuhvaća svrsishodnu aktivnost djelatnika poduzeća kojom se njegovo poslovanje prilagođava promjenama koje će se ostvariti u budućnosti, kako bi se na taj način osigurao opstanak poduzeća i poboljšao njegov položaj u nacionalnom, odnosno svjetskom gospodarskom okruženju. Razvojna politika se sastoji od cjelokupne aktivnosti poduzeća u formuliranju temeljnih ciljeva razvitka koje, u određenom razdoblju, poduzeće nastoji postići i određivanje putova sredstava za realizaciju definiranih ciljeva.

Sinonim za razvojnu politiku je strateško planiranje ili, jednostavno rečeno, strategija. Može se shvatiti kao izbor ciljeva razvitka, definiranje potreba i želja te mobilizaciju svih raspoloživih sredstava za ostvarenje postavljenih ciljeva.

– *Tržišna politika*

Određivanje ciljeva razvojne politike, kao i ostvarenje cjelokupne poslovne politike, provodi se u makro i mikro okruženju u kojem djeluje tržište, kao specifični uvjet privređivanja. U novije vrijeme, koje je karakterizirano prisutnošću velikog broja konkurentnih proizvođača ili pružatelja usluga na tržištu, problem prelazi iz faze proizvodnje u fazu realizacije, a marketing ili tržišna politika se javlja kao svojevrsno rješenje u prevladavanju poteškoća ispravnim vođenjem aktivnosti u području gospodarstva i preprivrede.

Sve veća konkurencija na tržištu lučkih usluga dovela je do potrebe redefiniranja poslovnih ciljeva lučkih poduzeća. Nužno je efikasnije organizirati sve podpolitike poslovne politike luke, pa tako i njenu tržišnu politiku, odnosno marketing.

### **2.3. Marketing lučkog poduzeća**

Marketing je nastao u Sjedinjenim Američkim Državama u periodu visokog stupnja industrijskog razvoja kao njegova posljedica ali istovremeno i kao pretpostavka



daljnjeg razvitka. Riječ marketing je složenica od riječi *market* (engl. tržište) i *ing* (oblik u engl. jeziku koji označava trajanje prošlog, sadašnjeg i budućeg provođenja neke radnje, odnosno aktivnosti). Budući da se radi o aktivnostima čiji rezultat treba plasirati na tržište, zaključuje se da se radi o gospodarskim aktivnostima. Može se reći da je marketing istraživačka aktivnost pomoću koje se prikupljaju relevantne informacije o tržištu s ciljem utvrđivanja opsega i strukture tržišta te uvida u tip tržišta i položaj proizvoda na tržištu. Rečeno marketinškim rječnikom – radi se o segmentaciji tržišta, prepoznavanju ciljnog tržišta i pozicioniranju proizvoda [7, 10].

Sve prometne usluge, pa tako i lučke usluge, nastaju i razvijaju se u uvjetima općeg gospodarskog razvitka područja koje obuhvaća lučko gravitacijsko područje [8, 627]. Lučke usluge su međunarodne aktivnosti nacionalnog gospodarstva te se, stoga, nacionalni sustav morskih luka treba promatrati u konstantnom međudjelovanju prema nacionalnom i svjetskom gospodarstvu. Pomoću međunarodnog pomorskog sustava i svjetskog pomorskog tržišta obavlja se utjecaj svjetskog gospodarstva i privrede. Lučke su usluge rezultat potrebe gospodarskih subjekata u sklopu nacionalne ili međunarodne trgovine za razmjenjivanjem dobara, a koristeći se morem kao prirodnim prometnim putem.

Pojam marketinga obuhvaća, osim brojnih poslovnih aktivnosti, i uslužne aktivnosti koje omogućuju da proizvod prijeđe put od proizvođača do potrošača. Budući da lučko pouzće obavlja prijenos dobara i ljudi između morskih i kopnenih prijevoznika, u kompleksnom procesu transporta robe od sirovinske baze do potrošača, marketing lučkog poduzeća može se definirati kao skup međusobno povezanih i međuutjecajnih aktivnosti koje omogućuju da se lučke djelatnosti obave na brz, siguran i učinkovit način.

Napori svakog poduzeća koje djeluje na tržištu, pa tako i lučkog, usmjereni su ka osiguranju konstantnog napretka, odnosno povećanju produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti u poslovanju. Lučko poduzeće nastoji odgovoriti na pitanje kako u što kraćem vremenu i što učinkovitije ostvariti osnovne ciljeve poslovne politike, uključujući i one razvojne politike, te na taj način pridonijeti sveukupnoj vanjskotrgovinskoj razmjeni, kako matične države kojoj luka pripada, tako i drugih zemalja u zaleđu. Jedan od ključnih odgovora sastoji se od prihvaćanja marketing koncepcije, odnosno marketinškog pristupa razvitku luke. Marketinški pristup razvitku pojedinih luka i lučkih sustava odnosi se na različite strategije, koje se, u svojoj osnovi, razlikuju samo u redosljedju ciljeva.

Jedan od bitnih uzroka za nazadovanje prometa riječke luke je nepostojanje odgovarajućeg marketinškog pristupa u poslovanju luke kroz dugi niz godina. Budući da je riječka luka, svojim položajem, vezana za gospodarstvo zemalja gravitacijskog područja (u proteklih nekoliko godina prisutan je trend porasta tranzitnog prometa, koji je u 2002. godini iznosio blizu 70% u udjelu ukupnog prometa), tu je od izuzetnog značenja marketinški pristup razvitku luke, koji obuhvaća usmjeravanje lučkih djelatnosti korisnicima lučkih usluga odnosno aktivnosti na tržištu lučkih usluga, u cilju pridobivanja novih korisnika i jačanja na taj način riječkog prometnog pravca.

### 3. Tržište lučkih usluga i tržišna politika lučkih poduzeća

Zadaća lučkog poduzeća je kontinuirano pratiti i analizirati zahtjeve i uvjete tržišta lučkih usluga, te ocjenjivati njihov utjecaj u budućem razvitku. Za pripremu programa te određivanje poslovnih i razvojnih ciljeva poduzeća, osnovu čine analiziranje i razrada svih čimbenika koji uvjetuju mjesto i ulogu nositelja planiranja na tržištu, te prognoziranje razvoja tržišta i tržišne perspektive. Tržište lučkih usluga obuhvaća kompleksan i širok krug gospodarskih subjekata sastavljen od špediterskih i kontrolnih poduzeća, poduzeća koja brinu o izgradnji i održavanju kopnene prometne i lučke infrastrukture kao i državnih institucija koja skrbe o razvitku cjelokupnog nacionalnog prometnog sustava. Preduvjet za nastajanje i kasniji razvitak tržišta lučkih usluga je svakako razvitak kopnene prometne i lučke infrastrukture kao i razvitak pročelja luke, odnosno njene brodske povezanosti s drugim lukama.

Tržište lučkih usluga u današnje vrijeme postaje sve heterogenije uvođenjem specijaliziranih terminala za pretovar pojedinih vrsta tereta i uvođenjem koncepcije kombiniranog prijevoza integracijom različitih prometnih sustava. Također, osnovna ekonomska funkcija luke, prometna, nadopunjuje se industrijskom i trgovinskom te važne suvremene luke danas predstavljaju trgovinska i industrijska središta. Sve to dovodi do velikog povećanja značenja luka u nacionalnoj i međunarodnoj razmjeni dobara, tako da luke postaju preduvjet i generator općeg gospodarskog razvitka nacionalnog područja te čitavog gravitacijskog područja. Razvitak luka i prateće infrastrukture u funkciji je trgovinske razmjene područja koje se može smatrati lučkim gravitacijskim područjem: unapređenje luka i lučkih sustava može bitno pridonijeti razvitku, prije svega, izvozno orijentiranog gospodarstva zainteresiranog područja. S druge strane, napredak lučkih poduzeća ovisi o stupnju gospodarskog razvitka spomenutog područja.

Znanstvena istraživanja u mnogim razvijenim zemljama dovela su do zaključka da unapređenje lučkih usluga, čija je važna karika razvitak rekreacije i prijevozne tehnologije, a obuhvaća visoku proizvodnost rekreacije i raznovrsnost lučkih funkcija, te drugih prometnih djelatnosti, pridonosi povećanju razine trgovinske razmjene prostora koji se može smatrati lučkim gravitacijskim područjem. Nadalje, zaključuje se da intenzitet lučkih usluga nastaje iz potrebe i želje različitih gospodarskih subjekata da međusobno razmjenjuju dobra te je daljnji razvitak tržišta lučkih usluga posljedica, prije svega, gospodarskih utjecaja.

Lučke usluge su rezultanta proizvodnih mogućnosti i trgovinskih umijeća koje dovode do usmjeravanja tokova dobara u odabranu luku, te poslovne strategije, upornosti, intuicije i procjene rukovoditelja luke i gospodarstvenika koji pripadaju ili bi mogli pripadati lučkom gravitacijskom području. Prema tome, osnovna karakteristika tržišta lučkih usluga je ta da su lučke usluge ovisne o prekomorskoj razmjeni, odnosno o intenzitetu i strukturi industrijske i poljoprivredne proizvodnje i trgovinskim interesima međusobno prostorno udaljenih gospodarskih subjekata koji djeluju u sklopu nacionalne privrede i privrede zainteresiranih zemalja ili regija. [8, 628].

Također, tržište lučkih usluga je neposredno ovisno o lučkoj nacionalnoj politici koja djeluje na stvaranje institucionalnih okvira nužnih za razvitak nacionalnog lučkog sustava. Ostale karakteristike tržišta lučkih usluga su: tehnički progres, nemogućnost prostornog prilagođavanja lučkih usluga trenutnoj potražnji, heterogenost, protekcionizam, međunarodne ekonomsko-tržišne integracije, te tržišni oblici.

Morske luke postaju dinamični i heterogeni sustavi u kojima sve više djeluju kompleksna kretanja i promjene na tržištu lučkih usluga. Lučka poduzeća se tako nalaze u okruženju jako razvijene tržišne konkurencije, što ne umanjuje ulogu države u kreiranju lučke politike i financiranju lučke infrastrukture.

### 3.1. Segmentacija lučkog tržišta

U marketinškom smislu segmentacija je znanost koja proučava zakonitosti segmentiranja tržišta. Sama segmentacija tržišta je istraživački postupak kojim se upoznaju značajke potencijalnih kupaca ili korisnika usluga kako bi se detektirale mogućnosti njihove homogenizacije, s aspekta potrošnje određenog proizvoda ili usluge [7, 56]. Osnovna svrha segmentacije tržišta je pronalaženje razlika između pojedinih, specifičnih i homogenih segmenata, kako bi se pravodobno odredila djelotvorna politika plasmana za svaki tržišni segment posebno. Segmentacija tržišta lučkih usluga proučava zakonitost i kretanje razlika pojedinih specifičnih i homogenih segmenata u sklopu vanjskotrgovinskih i prometnih tržišta, a prema skupinama potrošača, odnosno korisnika lučkih usluga koje povezuju jednaka ili vrlo bliska obilježja ponašanja.

Primarna skupina potrošača, odnosno korisnika lučkih usluga sastoji se od: izvoznika roba (proizvođači, pošiljatelji, prodavatelji) i uvoznika roba (kupci, potrošači, primatelji) te putnika. Sekundarnu skupinu korisnika čine brojni subjekti prisutni u vanjskotrgovinskom i prometnom sustavu, kao što su: prijevoznici svih prometnih grana, prometni i/ili pomorski agenti, špediteri, izvršitelji ugovorne kontrole, osiguravatelji, carinski organi, banke, sanitarni, veterinarski, fitosanitarni organi, i dr. Za luke su od velike važnosti sljedeća lučka tržišta: izvozno, uvozno i tranzitno tržište lučkih usluga te tržište putničkih lučkih usluga.

Izvozno i uvozno lučko tržište obuhvaćaju prekrcaj robe tuzemnih nalogodavaca do inozemnih kupaca i obrnuto. Luke trebaju planiranom, djelotvornom i istraživački utemeljenom marketinškom taktikom omogućiti brz, siguran i ekonomičan proces prekrcaja robe u skladu sa suvremenim logističkim načelima transportnog lanca. Od odabranih marketinških ciljeva najvažniji su horizontalni (proširenje na nova potencijalna tržišta) i vertikalni porast (veći promet na već postojećim tržištima). Uvažavajući trenutnu gospodarsku situaciju u Republici Hrvatskoj u kojoj se bilježi takav vanjskotrgovinski deficit da trenutni godišnji izvoz ne pokriva niti polovinu uvoza, može se zaključiti da će izvozno tržište lučkih usluga riječke luke postići značajnije rezultate tek oživljavanjem industrijske proizvodnje te povećanjem vanjskotrgovinske razmjene. Struktura uvoza je takva da se njegov veliki dio ostvaruje kopnenim prijevozom te stoga uvozno tržište lučkih usluga riječke luke, također, nije od velikog

značenja.

Tranzitno tržište lučkih usluga posjeduje visoki stupanj profitabilnosti. Riječka luka je oduvijek bila važan prekrajni punkt zemalja podunavske i srednje Europe, prije svega Mađarske, Austrije, Češke i Slovačke. Osim navedenih zemalja, važna tržišta koja gravitiraju riječkoj luci su ona iz Poljske, zapadne Ukrajine, Bosne i Hercegovine te Srbije i Crne Gore. Nakon gubitka određenih tranzitnih tereta tijekom devedesetih godina i njihova preuzimanja od konkurencije (na sjevernojadranskom prometnom pravcu (od Trsta i Kopra i šire od sjeverozapadnih europskih luka, Hamburga i Bremena), u zadnje tri godine riječka luka bilježi primjetno povećanje tranzitnog prometa. To tržište treba svim raspoloživim sredstvima maksimalno učvrstiti, podupirati i proširiti.

Tržište putničkih lučkih usluga, bez kojeg se ne može zamisliti komercijalno iskorištavanje primorskog prostora, posljedica je potrebe da ljudi, kao korisnici tih usluga, putuju iz jedne u drugu luku koristeći se morem kao prirodnim plovidbenim putem i brodom kao prijevoznim sredstvom. To tržište se odnosi na dvije vrste: tržište putničkih usluga za potrebe dužobalnog i transversalnog brodarskog povezivanja ferry brodovima u organizaciji linijskog putničkog brodarstva i tržište prigodnog (turističkog) brodskeg povezivanja brodovima posebno namijenjenima za tu svrhu u organizaciji brodarstva kružnih putovanja.

Različite karakteristike tržišta lučkih usluga ne utječu jednakim intenzitetom na poslovanje i razvitak pojedine luke, odnosno svaka pojedina luka nastoji temeljiti svoj razvitak na nekom karakterističnom obilježju. Posljedica toga je da se metodologija segmentacije tržišta na tržište lučkih usluga temelji na konkretnim primjerima, za svaku luku posebno. Ivan Mencer u članku "Segmentacija tržišta lučkih usluga riječke luke" [10] ističe tri osnovna obilježja prema kojima se može obaviti segmentacija tržišta lučkih usluga koje označava kao temeljne čimbenike značajne za razvitak poslovnih komunikacija lučkih poduzeća i gospodarskih subjekata koji gravitiraju lučkim područjem. To su: postojeća i buduća kopnena infrastruktura, stupanj gospodarskog razvitka zemalja gravitacijskog područja luke te opseg, struktura i tehničko-tehnološki bonitet lučkih pretovarnih, skladišnih i svih drugih kapaciteta.

Segmentacijom tržišta lučkih usluga omogućuje se utvrđivanje pojedinih elemenata marketing-miksa, a prema mogućnostima pozicioniranja lučkih usluga. Intenzitet i struktura gospodarstva pojedinih zemalja, koje pripadaju gravitacijskom području, a izračunavaju se putem niza kriterija dugogodišnjim praćenjem i istraživanjima, su različiti. Ta različitost nalaže primjenu raznovrsnih kombinacija marketing-miksa prema opaženim prednostima tržišnog pozicioniranja lučkih usluga. Primjerice, određena luka može posjedovati mogućnosti opsluživanja tržišta većeg broja zemalja, a rukovodstvo luke se može prikloniti uslugama prema jednoj zemlji ili manjem broju zemalja radi pridobivanja što većeg kruga raznovrsnih proizvoda, odlučivši se na taj način o prioritarnim poslovnim ciljevima - uvažavajući sve okolnosti i subjektivne snage i slabosti.

### **3.2. Istraživanje tržišta i prognoza lučkog prometa**

Za uspješno funkcioniranje svakog prometnog sustava, tako i lučkog sustava, temeljni je preduvjet usklađenost prometne ponude i potražnje. Njihova neusklađenost dovodi do niza problema. U slučaju veće ponude od potražnje dolazi do neiskorištenosti lučke infrastrukture i suprastrukture, te njezine nerentabilnosti. Kada je potražnja za lučkim uslugama veća od ponude, tada nastaje zakrčenost lučkih kapaciteta, povećavaju se troškovi brodova i gubici vremena zbog čekanja. Budući da je prometna ponuda neelastična, a njezina izgradnja i razvoj zahtijevaju velika financijska sredstva, da bi bila isplativa, ponuda mora biti dimenzionirana i u skladu s očekivanom potražnjom u budućnosti. Da bi se izbjegle posljedice neusklađenosti lučke ponude i potražnje, javlja se potreba istraživanja tržišta te daljnjeg prognoziranja potražnje za lučkom uslugom.

U sklopu funkcije planiranja, koja je veoma bitna u organizacijskoj strukturi lučkog poduzeća, obavlja se istraživanje tržišta lučkih usluga. Istraživanje tržišta obuhvaća praćenje, analizu i prognoziranje: intenziteta i strukture pomorskog prijevoza, vrste brodova i tehnologiju prekrcanja u lukama. Istraživanje tržišta je osnova kasnijeg kompleksnog i sustavnog procesa prognoziranja lučkog prometa.

Sama procedura prognoziranja lučkog prometa ima sljedeći tok [13, 42]: 1. definirati smjerove ulaza i izlaza dobara u luku i iz luke, 2. odrediti način klasifikacije dobara, 3. analizirati dotadašnje kretanje ostvarenog lučkog prometa, u sklopu definiranog razdoblja, 4. definirati prošle trendove te uzroke njihova nastanka, 5. konzultirati usluge planera te predvidjeti buduće događaje koji bi mogli utjecati na smjer i intenzitet kretanja dobara, 6. definirati ekonomske pokazatelje i ciljeve industrijskog rasta pojedinih zemalja, 7. utvrditi teoretske trendove, 8. utvrditi i definirati vjerojatan budući lučki promet u pogledu opsega i strukture prema vrstama dobara, te istovremeno istraživanje tržišta usmjereno prema brodarskim poduzećima i drugim sudionicima organizacije pomorsko-prijevoznih usluga, 9. utvrditi i definirati nekoliko mogućih scenarija prognoze lučkog prometa, te 10. definirati godišnje prognoze lučkog prometa sa stajališta opsega i strukture vrsta dobara.

Važno je naglasiti da je za razvitak lučkog poduzeća od neizmjernog značenja konstantno istraživati potrebe i potencijalne promjene u prijevozu roba kopnenim i pomorskim putem. Sami cilj prognoze tržišta lučkih usluga je odgovoriti na pitanja bitna za definiranje poslovnih i razvojnih ciljeva lučkih poduzeća te stvoriti osnovu za strateško planiranje lučkih kapaciteta i osiguranja uvjeta privređivanja u duljem periodu. Dakle, znanstveno-istraživački rad u lučkim poduzećima, koji obuhvaća prognozu budućeg lučkog prometa, ima za cilj unaprijediti razvitak i poslovanje luke. Sustavnost u pristupu i metodologiji temeljna je karakteristika znanstveno-istraživačkog rada dok uspješno rukovođenje lukom zahtijeva sustavno pribavljanje i obradu podataka važnih za kretanje robnih tokova i tarifa konkurentnih lučkih poduzeća te daljnju njihovu razradu i analizu utvrđujući osnovne uzroke i moguće posljedice. Zbog navedenog, u današnjoj organizacijskoj strukturi lučkog poduzeća, nameće se potreba postojanja odjela koji se isključivo bavi znanstveno-istraživačkim radom u sklopu odjela za marketing ili u odjelu planiranja.

### 3.3. Proširenje usluga – važan segment razvitka luka

Za povećanje efikasnosti i razine kvalitete lučkih usluga u odnosu na konkurenciju kao i za cjelokupni razvitak luke od neizmjernog je značenja raznovrsnost usluga i lučkih instalacija kojima se pojedine djelatnosti mogu efikasno izvesti [9, 651]. Klasične lučke djelatnosti su uslužne djelatnosti od kojih je primarna lučka djelatnost ukrcaj, iskrcaj, prekrcaj i skladištenje tereta te ukrcaj i iskrcaj putnika. Ostale poslovne aktivnosti luke koje su nalaze u sklopu prometne funkcije jesu: osiguranje sidrišta, lučko tegljenje, pilotaža, usluge pristajanja, povezivanje s cestovnim i željezničkim prijevoznim sustavom, kontrola količine i kakvoće robe, usluge carinjenja, opskrba brodova, dostava goriva brodovima, prihvati i otprema krutog i tekućeg otpada, čuvanje luke, i dr. Dakle, cilj je da se sve navedene aktivnosti obavljaju što efikasnije i sa što učinkovitijim sredstvima i osposobljenim djelatnicima.

Tijekom druge polovice prošlog stoljeća, ovisno u razini gospodarskog rasta područja u kojima djeluju pojedine luke, u njima se postupno javljaju različite funkcije, pored tradicionalne prekrcajne, te dolazi do raznovrsnosti lučkih uslužnih aktivnosti. Osnovne ekonomske funkcije luke pojavljuju se u tri oblika: prometna, trgovačka te industrijska funkcija. Primarna funkcija luka je prometna, iz koje su se u kasnijim fazama razvitka razvile druge dvije funkcije. U djelovanju kompleksnog sustava luke te tri funkcije nalaze se u uskoj međusobnoj svezi i u odnosu funkcionalne zavisnosti.

Trend diverzifikacije lučkih usluga nastavlja se osamdesetih godina prošlog stoljeća uvođenjem raznovrsnih servisa, komercijalnih te informacijskih usluga koje omogućuju informiranost svih gospodarskih subjekata koji se koriste uslugama luke. Suvremene luke, nazvane trećom generacijom luka, danas predstavljaju važna središta prometa, trgovine i industrije, te pored toga postaju distributivni centri koji raspoložu svim korisnim podacima za razvitak i unapređenje trgovinskog poslovanja i samog trgovanja.

Distribucijski centar podrazumijeva najčešće sljedeće aktivnosti [9, 655]: međunarodni trgovački centar, bescarinsku zonu, industrijsku zonu, terminal za kružna putovanja, naftovod, hotelski kompleks, marinu, telekomunikacijski centar, robnu kuću, akvarijum, leasing lučkog zemljišta, remont brodova, brodogradilište, održavanje i remont kontejnera, te znanstveno-istraživački centar.

Pored ekonomskih čimbenika, na diverzifikaciju lučkih usluga, odnosno na kompletni razvitak tržišta lučkih usluga utječe i tehničko-tehnološki progres. U sklopu tehničko-tehnološkog ujedinjenja unutar cjelokupnog prijevoznog procesa koji se ogleda u postupku usvajanja koncepcije integriranog prijevoza efikasnost cjelokupnog prijevoznog lanca svodi se prije svega na povećanje brzine prijevoza i prekrcaja. Sama luka postaje u tom procesu najosjetljivija točka: brodari, kopneni prijevoznici, odnosno špediteri koji predstavljaju različite kompanije slobodno odlučuju kojoj će se luci prikloniti, sagledavajući, u prvom redu, kvalitetu lučkih usluga. Lučke usluge će biti to kvalitetnije prema konkurenciji što su efikasnije, odnosno što se brže obavlja



prekrcaj. Ostvarivanjem uštede vremena i efikasnosti rada kod prekrcaja tereta u luci svi sudionici prijevoznog lanca ostvaruju i mogućnost uštede troškova, što se u velikoj mjeri odnosi na brodove, odnosno uštedu troškova pomorskog prijevoza.

### 3.4. Čimbenici koji djeluju na razvitak lučkog poslovanja

Analizirajući ekonomske utjecaje na razvitak i na poslovanje lučkog poduzeća kao i načine upravljanja u lukama, mogu se definirati četiri osnovna čimbenika koji pridonose razvitku i unapređenju poslovanja u samoj luci [15, 53]:

1. maksimalno moguća ekonomska efikasnost,
2. javnost sudjelovanja i kontrole rada i razvitka luke,
3. lokalizam i decentralizacija, te
4. razvijanje konkurencije.

Kako se luke razvijaju, proširuje se fond njihovih usluga te se grade novi specijalizirani terminali. Luke zahtijevaju sve više i više prostora te tako dolazi do neminovnog sukoba između lučkih poduzeća i drugih gospodarskih subjekata koji djeluju u neposrednoj blizini kao i između luke i stanovništva, odnosno mjesne ili lokalne zajednice. Problem prostora posebno je izražen u lukama koje je pratilo i prati enormno povećanje prometa (prije japanske luke, danas južnokorejske i kineske luke), međutim, postojao je u prošlosti ili postoji u velikoj većini svjetskih luka. Mnoge stare luke nastale su u užim gradskim jezgrama te su kasnijim povećanjem prometa i aktivnosti bile prisiljene izgraditi nove terminale na udaljenijim lokacijama, izvan gradskih središta. S druge strane, i one luke čiji razvitak i širenje nisu fizički ograničeni prostorom, suočavaju se s problemima njegovog korištenja što se može ogledati u sukobu između raznih komercijalnih interesa, između ekonomskih prednosti i socijalnih troškova, između korisnika zemljišta (stanovništva) i ekonomskih subjekata, odnosno između privatnog i javnog sektora.

Iskustva u razvijenim svjetskim lukama pokazuju da je unapređenje jake konkurencije i privatne inicijative osnova efikasnog lučkog poslovanja. Poslovanje lučkih poduzeća na razini uže strategije i poslovne taktike provodi se na potpuno konkurentnim principima, uz, također, sve prisutniju tendenciju autonomnog upravljanja lukom. Nadalje, decentralizam i lokalizam koji omogućuju, pored ostalog, spuštanje prostorne razine planiranja lučkog okruženja na regionalnu razinu, limitiraju konkurentno poslovanje između lučkih poduzeća na razini regije, dok regije nastavljaju dalje konkurentnu aktivnost. Takav pristup razvitku lučkog poslovanja pokazao se izuzetno efikasnim u većini suvremenih luka. Međutim, uloga države i njenih institucija nikako se ne smije zanemariti.

Luke i lučki sustavi, odnosno efikasnost njihovog poslovanja i prekrcane količine roba imaju značajnu ulogu u razvitku i povećanju nacionalne vanjske trgovine, odnosno vanjske trgovine gravitirajućih zemalja te na taj način uzrokuju i rast cjelokupnog gospodarstva. Zbog toga država mora voditi aktivnu brigu o jačanju općeg gospo-



darskog potencijala i konkurentnosti prometnog pravca razvijanjem jedne ili nekoliko nacionalnih luka, a u cilju povećanja vanjske trgovine cjelokupnog gravitacijskog lučkog područja. Samo donošenje poslovnih odluka o izgradnji i lokaciji kapaciteta lučke infrastrukture, o gospodarskim interesima koji se njima žele postići te o konkurentnosti koju će ti kapaciteti pružiti ovise o državnim i lokalnim institucijama, odnosno o obnašateljima vlasti na razini države i regije.

### 3.5. Tržišna politika lučkog poduzeća

Lučka poduzeća uspješnim vođenjem tržišne politike nastoje osigurati neprekidan napredak, tj. povećanje produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti. Osnova svake racionalne i efikasne tržišne politike sastoji se u zadovoljavanju potražnje, odnosno pronalaženju onoga što potrošač, u slučaju luka – korisnik lučkih usluga, traži.

#### 3.5.1. Strategija i planiranje marketinga u sklopu lučkog poslovanja

Tržišni pristup razvitku luka sastoji se od različitih strategija koje se razlikuju u redoslijedu ciljeva. Nakon što su definirani ciljevi marketinga, definira se strategija marketinga. Strategija se izvodi iz politike i predstavlja skup alternativnih metoda i procedura za postizanje postavljenih ciljeva. Marketing strategiju, ili strategiju marketinga definira se kao zbroj ciljeva, svrha i zadataka kao i glavnih mjera za ostvarivanje tih zadataka [11, 134]. Marketing strategija se sastoji od odabira i analize ciljnog tržišta te stvaranja i održavanja odgovarajućeg marketing-miksa (usluga, cijena, plasman, promocija) koji će zadovoljiti tržište. Marketing-miks podrazumijeva kontroliranu kombinaciju marketing elementa, kojom poduzeće želi postići planiranu razinu prodaje na ciljnom tržištu. Marketing elementi pomoću kojih poduzeće nastupa na ciljnom tržištu su proizvod (usluga), cijena, plasman (distribucija) i promocija.

Razlika između strategije i taktike u poslovanju lučkog poduzeća je ta da strategija treba ukazati poduzeću na osnovni segment aktivnosti koji bi mu omogućio ostvarivanje postavljenih ciljeva, dok taktika treba ukazati na posebna sredstva koja će luka koristiti radi ostvarenja tih ciljeva. Strategija marketinga u lučkom poduzeću važna je pretpostavka za ostvarivanje ciljeva marketinga. Postavljanjem i definiranjem ciljeva poslovanja, lučko poduzeće preuzima obveze i odgovornosti prema određenim subjektima gospodarskog sustava. Ti utvrđeni ciljevi trebaju jamčiti efikasnost i optimalizaciju rezultata poslovanja. Temeljni cilj marketinga u lučkom poslovanju može se opisati kao težnja da se, integriranjem svih poslovnih aktivnosti u lučkom sustavu, omogući prekrcaj roba i putnika uz istovremeno zadovoljavanje potreba i ostvarenja ciljeva svih sudionika koji su svojim poslovanjem u tržišnom okruženju vezani za lučki sustav.

Luka mora odabrati onu strategiju ili kombinaciju strategija koje najbolje pogoduju zahtjevima i interesima komitenata, odnosno korisnika lučkih usluga. Izbor strategija određuje se neprekidnim istraživanjem tržišta te obnavljanjem i prilagođavanjem ciljeva poduzeća. Znanstvenim i stručnim istraživanjem tržišta prijevoznih i lučkih

usluga, istraživanjem položaja vlastitog lučkog poduzeća na tržištu lučkih usluga, luka treba pokušati distribuirati svoje usluge na potencijalnim tržištima gdje se prognozira i očekuje veća potražnja za tim uslugama. Kako bi svoje usluge na što efikasniji način prilagodilo potražnji na određenom tržištu, lučko poduzeće treba isto tako voditi računa o svim karakteristikama te novim trendovima i kretanjima na tržištu lučkih usluga.

Planiranje je kontinuirani proces kojim se nastoji uskladiti poslovne ciljeve i ograničene izvore (kapitala, sredstava, kadrova), a kojim se određuju ciljevi budućeg poslovanja, način tog djelovanja te različite varijante prilagođavanja uslijed promjena utjecaja na poslovanje [7, 110]. Dugoročno planiranje marketinga obuhvaća određivanje ciljeva, strategija, temeljnih pretpostavki prognoziranja parametara tržišnog poslovanja, te glavne koncepcije konkretnih akcija. Kratkoročno planiranje marketinga usklađuje pojedine poslovne funkcije poduzeća te obuhvaća precizno utvrđivanje sredstava kojima se postižu definirani ciljevi. Sve dijelove poduzeća, odnosno sve njegove poslovne funkcije trebalo bi, u procesu planiranja, podrediti uočenim tržišnim potrebama, odnosno funkciji marketinga, tržišne politike, određujući je na taj način kao integrirajuću funkciju.

Marketinški plan je okvir i skup djelatnosti koje treba provesti, to je, ustvari, dokument na temelju kojeg se primjenjuju i nadziru aktivnosti marketinga pojedinog poduzeća. Marketinški plan se, prije svega, bavi implementacijom i osiguravanjem utvrđene strategije marketinga koja se odnosi na ciljna tržišta i definirani marketinški. Plan marketinga u sklopu lučkog poduzeća obuhvaća planiranje usluga, prodaje i reklamnih aktivnosti. Planira se s ciljem osiguranja lučkih usluga koje vrstom i kvalitetom zadovoljavaju potrebe njihovih korisnika i na čijem su izvršenju angažirani potrebni resursi.

Suvremena lučka poduzeća promoviraju i reklamiraju svoje usluge, mogućnosti i pogodnosti s obzirom na konkurenciju, sudjelovanjem na sajmovima i određenim prezentacijama koje su posjećene od zainteresiranih komitenata i korisnika lučkih usluga, ili pozivanjem postojećih i potencijalnih novih klijenata u svoje luke te predstavljanjem. Reklamne aktivnosti planiraju se prema određenim medijima, uzimajući u obzir procjene učinkovitosti reklame, mogućnosti i snage njene tržišne probojnosti te mogućnosti i učinkovitosti pokrivanja određenog tržišta.

Procesom planiranja lučko poduzeće treba pokušati uskladiti neizvjesnost intenziteta i strukture tereta koji će se u budućnosti kretati na prometnom pravcu kao i scenarija i utjecaja koji omogućuju planiranje glavnih investicija. Strateškim planiranjem, koje se sastoji od prethodnog prepoznavanja budućeg poslovnog djelovanja, omogućuje se prevladavanje neizvjesnosti budućih tržišnih kao i svih ostalih procesa koji djeluju u okruženju, odnosno uvjeta privređivanja te, na kraju, pronalaženja gospodarskog ponašanja kojim se rizik načina razvitka luke svodi na minimalnu mjeru. Nepostojanje strateškog planiranja razvitka riječke luke, odnosno razvitka cjelokupnog riječkog prometnog pravca u proteklih nekoliko desetljeća ključni su razlozi njegove stagnacije i nazadovanja.

### 3.5.2. Poslovni i razvojni ciljevi lučkog poduzeća

Proučavanje razvitka suvremenih svjetskih luka pokazuje da postoje dva principa, odnosno pristupa razvitku i poslovanju lučkih sustava: makroekonomski i mikroekonomski. Makroekonomski princip naglašava financijsku potporu države, koja obuhvaća: bespovratno financiranje lučke i prometne infrastrukture i skladišnih kapaciteta, te odobravanje raznih poreznih i carinskih povlastica, primjerice kroz uvođenje slobodnih zona. U sklopu makroekonomskog pristupa postoji konstantna suradnja između rukovodstva lučkog poduzeća i države – kroz uređeno zakonodavstvo. Mikroekonomski princip u razvitku luke naglašava inicijativu samog posloводства luke te drugih sudionika koji predstavljaju korisnike raznovrsnih lučkih usluga. U sklopu tog pristupa, lučko poduzeće ravnopravno sudjeluje na nacionalnom i međunarodnom tržištu roba i usluga. Također, značajno je da poslovodstvo luke i poslovni ciljevi cjelokupnog lučkog sustava budu usko povezani. Praksa poslovanja i razvitka uspješnih svjetskih luka ukazuje na potrebu primjene obaju pristupa, odnosno njihovu kombinaciju. Određena institucija djeluje u ime komunalne organizacije (općine, grada, regije ili županije), koja posjeduje vlasništvo nad lučkim prostorom, te rukovodi i usmjerava razvitak cjelokupnog lučkog sustava preuzimajući na taj način dugoročni rizik poslovanja. S druge strane, realizacija definiranih projekata, uz obvezu djelomičnog ili potpunog financiranja lučkih kapaciteta, prepuštena je, obično putem koncesijskih ugovora, raznovrsnim specijaliziranim poduzećima koja na taj način preuzimaju kratkoročni rizik poslovanja. Međutim, treba naglasiti da se sve više preferira mikroekonomski pristup poslovanju luka, uz primjenu sve veće autonomnosti upravljanja lukom i privatne inicijative. Što je veća razina mikroekonomskog pristupa poslovanju i razvitku luke, rukovodstvo lučkog poduzeća ima slobodnije ruke u određivanju i donošenju poslovnih i razvojnih ciljeva. Država, putem svojih specijaliziranih institucija, u većini slučajeva su to lučke uprave, utvrđuje obveze luke na razini koja njoj odgovara te nadgleda i prati događanja, odnosno cjelokupni razvitak i poslovanje luke.

Prognoze kretanja lučkog prometa daju osnovu odlučivanja, kako na makrorazini, tako i na mikrorazini, odnosno pojedinih lučkih poduzeća. One su temelj efikasnog poslovanja luke, odnosno pojedinih proizvodnih jedinica ili lučkih terminala u budućnosti. Nerealne vrijednosti prognoze lučkog prometa mogu stvoriti krivu osnovicu odlučivanja. Na makrorazini to se može ogledati u izgradnji prometne i lučke infrastrukture. Zbog neelastičnosti prometne ponude te potrebe velikih financijskih sredstava za njezinu izgradnju, ona bi trebala biti dimenzionirana u skladu s očekivanom potražnjom u budućnosti. Kriva prognoza te daljnje akcije dovode do neusklađenosti ponude i potražnje. Isto tako, pogrešnim prognozama potražnje za lučkim uslugama mogu dovesti do krivih procjena i odluka lučkih poduzeća koje bitno smanjuju efikasnost i rentabilnost njihovog poslovanja.

### 3.5.3. Marketing-miks lučkog poduzeća

Marketing-miks je jedna od osnovnih koncepcija marketinga koju se smješta kao metodu marketinške strategije između procesa planiranja i operativnog djelovanja. Ona obuhvaća, u prvom redu, načine djelovanja na tržištu, odnosno elemente marketing-miksa te definiranje ciljnog tržišta. U sklopu operativnog djelovanja pretpostavlja, nadalje, plasman i distribuciju poduzeća na točno određenom tržištu, na osnovu definiranih elementa i ciljnog tržišta. Različitim kombinacijama marketing-miksa poduzeće se prilagođava konkretnim tržištima. Marketing-miks je koncepcija prema kojoj poduzeće nameće unaprijed definiranom tržištu svoj proizvod, odnosno uslugu, stvarajući dojam da je to pravi proizvod ili usluga koji nedostaje tom tržištu.

Marketing-miks lučkog poduzeća je kombinacija kontroliranih marketing elemenata, u koje se ubrajaju proizvod, odnosno usluga, cijena, plasman i promocija, sa svrhom postizanja tražene razine prodaje na definiranom ciljnom tržištu.

Svrha marketing-miksa lučkog poduzeća je određivanje i definiranje konačnog oblika njegove tržišne politike. Programiranje marketing-miksa jedan je od čimbenika koji omogućuje planski pristup razvitku lučkog poduzeća, a marketing-miks koncepcija omogućuje aktivan tržišni pristup lučkog poduzeća prema svim gospodarskim subjektima u okruženju. Kombinacija elemenata marketing-miksa ovisi, u prvom redu, o vrsti lučke usluge koja se nudi korisnicima, odnosno tržištu dok optimalna kombinacija treba, u najvećoj mogućoj mjeri, predstavljati i zadovoljiti ciljeve i interese lučkog poduzeća, ostalih sudionika u okruženju kao i društva u cjelini.

### 3.5.4. Informatizacija

Suvremeni lučki sustavi i luke zahtijevaju primjenu informatizacije na svim razinama poslovanja, koja uključuje računalno-informacijsku povezanost i razmjenu podataka, kako unutar samih poduzeća, tako i u sklopu cjelokupnog prijevoznog lanca i gospodarskih subjekata koji djeluju u sklopu njega. S obzirom na traženu količinu informacija koja je potrebna u cjelokupnom prijevoznom lancu pri razmjeni dobara a koja rezultira velikim brojem izdanih dokumenata, metoda za pojednostavljenje postupka i povećanje kvalitete i brzine nameće se kao nužnost. Uvođenjem sustava elektroničke razmjene podataka (EDI - electronic data interchange) moguća je potpuna zamjena svih papirnatih dokumenata. U riječku luku nije se dovoljno ulagalo u razvitak informatičke tehnologije, odnosno u suvremenu informatičku infrastrukturu. Zadatak promoviranja i primjene sustava elektroničke razmjene podataka telekomunikacijskim putem treba biti cilj, kako informatičkih, tako i marketinških službi lučkog poduzeća.

Budućnost nacionalnog gospodarstva je u pouzdanosti i pravovremenosti cjelokupnog prijevoznog sustava i njegovoj integraciji s proizvodnjom. Elektroničko gospodarstvo, praćeno modernim informacijskim tehnologijama omogućuje smanjenje troškova informacija ali i povećanje učinkovitosti cjelokupnog prijevoznog sustava.

Potrebe za kvalitetnim i brzim prijevozom razvijaju nužnost povezivanja poduzeća u prijevoznom sustavu. Luke i lučka poduzeća, kao poveznice nacionalnog i međunarodnog prijevoznog sustava i međunarodne trgovine, predstavljaju prirodnu bazu integracije cjelokupnog prometnog sustava.

Uvođenje elektroničkog gospodarstva, koje pojednostavljuvanjem procedura i smanjivanjem troškova te učinkovitijim povezivanjem kupaca i dobavljača ostvaruje veliki utjecaj na sve sudionike međunarodnog prijevoznog i logističkog lanca, izazvat će pravu pozitivnu revoluciju u cjelokupnom sustavu međunarodne trgovine. U međunarodnoj trgovini, svi sudionici, počevši od izvoznika, prijevoznika pa do potrošača, zahtijevaju od luke brzo i kvalitetno rješavanje svih trgovačkih transakcija, u cilju smanjenja troškova. Samo primjenom suvremenih informacijskih sustava u lučkom poslovanju i uvođenjem elektroničkih tehnologija pojedina luka će moći ostati aktivni sudionik međunarodnih prijevoznih i gospodarskih tokova. Ako određena luka ne zadovolji navedene kriterije i potrebe, robni tokovi će prolaziti kroz konkurentne luke i prometne pravce.

Tok informacija i dokumenata kao i njihovo potpisivanje i autorizacija, danas se još uvijek u većini svjetskih luka obavlja ručno. Međutim, elektronička pošta, te automatsko obrađivanje i prosljeđivanje podataka i cjelih dokumenata brzo se razvijaju te postaju važni čimbenici u integriranju pomorskog i lučkog sustava, odnosno cjelokupnog prijevoznog i logističkog lanca u međunarodni trgovinski sustav.

#### 4. Zaključak

Izuzetno povoljan geoprometni položaj riječkog lučkog sustava nije u prošlosti bio dovoljno valoriziran, ni s prometnog ni s gospodarskog aspekta. Može se reći da je razvitak riječkog lučkog sustava bio prepušten slučaju, bez sustavnog planiranja, nedostatka cjelovite prometne i bez određivanja ciljeva i mjera nacionalne lučke politike. S druge strane, u takvim uvjetima, na razini mikrosustava, nije postojala odgovarajuća tržišna politika i marketinški pristup u poslovanju i razvitku luke u suvremeni lučki sustav. U današnjem globaliziranom tržišnom okruženju lučko poduzeće treba pratiti i prilagođavati se novim trendovima na tržištu lučkih usluga te provoditi učinkovitu tržišnu politiku sa jasno definiranim poslovnim i razvojnim ciljevima kako bi uspjelo zadržati postojeće i pridobiti nove korisnike svojih usluga.

Kada Republika Hrvatska postane članicom Europske unije, hrvatsko će gospodarstvo i cjelokupni prometni sustav biti formalno sastavni dio prometnog sustava Europske unije. Republika Hrvatska treba, u idućem razdoblju, djelovati na usklađivanju vlastite lučke politike s lučkom politikom Europske unije. Riječka luka i pripadajući lučki sustav moraju ostvariti svoju važnost kao jedna od triju najznačajnijih sjevernojadranskih luka što će biti utvrđeno u sklopu europskih prometnih koridora. Razvitkom u modernu europsku luku stvorit će se, nadalje, uvjeti za uključivanje i integriranje Republike Hrvatske u prometne, logističke i gospodarske tokove Europe

i svijeta.

U oštroj i bespoštednoj konkurenciji s Koprom i Trstom kao i s lukama sjevernoeuropskih i crnomorskih prometnih pravaca, povećanje prometa kroz održavanje sadašnjih i proširenja na nova tržišta moguće je osigurati samo modernizacijom cjelokupnih lučkih i kopnenih prometnih kapaciteta te visokom kvalitetom usluge. Povećanje prometa riječke luke zavisit će od samog razvitka luke te o njezinom boljem povezivanju u prometni sustav Republike Hrvatske i srednjoeuropskih zemalja. S tim u vezi treba spomenuti projekt obnove i modernizacije lučke i cestovne infrastrukture riječkog prometnog pravca (*Rijeka Gateway Project*) koji je krenuo u realizaciju u 2003. godini odobravanjem kredita Svjetske banke i Vlade Republike Hrvatske.

S obzirom na udio tranzitnog prometa riječke luke u ukupnoj strukturi robnog prometa (kreće se između 60% i 70%), njegovo kretanje u narednom razdoblju će, pored međunarodne vanjskotrgovinske razmjene i gospodarskim kretanjima Republike Hrvatske, ovisiti, u većoj mjeri, o drugim čimbenicima. Ističu se:

- Gospodarsko stanje, tendencije i kretanja srednjoeuropskih zemalja koje predstavljaju tranzitno tržište, odnosno njihova potreba za prekojadranskim uvozom i izvozom roba. Kako se tu, prije svega, radi o zemljama u tranziciji (Mađarska, Češka i Slovačka), koje su tradicionalno bile vezane za riječku luku, može se očekivati da će se njihov gospodarski razvitak kretati uzlaznom putanjom, naročito njihovim ulaskom u Europsku uniju 1. lipnja 2004. godine. Tu riječka luka treba tražiti svoju šansu te usmjeriti svoje napore na povećanje postojećih i pridobivanje novih tranzitnih tržišta.
- konkurentna sposobnost riječke luke i pripadajućeg prometnog pravca da preko nje teče što veći dio tranzita srednjoeuropskih i drugih zemalja.
- agresivan marketinški pristup riječke luke od izuzetnog je značenja za vraćanje velikog dijela tranzitnog tereta izgubljenog u proteklom desetljeću kao i za moguće povećanje potencijalnog tranzitnog tržišta. Samo snažnim i planiranim marketinškim akcijama može se djelovati na naklonost u uključivanje novih tranzitnih partnera za prekomorski uvoz i izvoz tereta.
- razina izgradnje planiranih kopnenih, željezničkih i cestovnih koridora i mogućnost primjene suvremenih tehnologija transporta.

U užem gravitacijskom području luke Trst, Kopar i Rijeka djeluju kao međusobni konkurenti budući da sve tri luke posjeduju ista prirodna gravitacijska područja. U širem gravitacijskom području postoji više prometnih pravaca koji su, naglim razvitkom u zadnjem desetljeću, postali opasni konkurenti sjevernojadranskom pravcu [16, 92]. To je, prije svega, prometni pravac preko sjeverozapadne Europe s lukama Rotterdam, Hamburg i Bremen, te onaj istočni preko Crnog mora. Ti pravci robnih tokova u zadnjih nekoliko godina pokazuju znatan porast prometa, pogotovo u udjelu prometa mađarskih i austrijskih tereta. Kako bi mogle udruženim snagama zajednički parirati sjeverozapadnim europskim i crnomorskim lukama, nameće se potreba suradnje luka Trst, Kopar i Rijeka.

## Literatura

- [1] Carossino, A.: Report with Respect to a European Port Policy on Behalf of the Transport Commission of the European Parliament, Document A2-215/88, 1988.
- [2] Dundović, Č.: Koncipiranje lučke politike – temeljna pretpostavka razvitka hrvatskoga lučkog sustava, Pomorstvo, god. 15, 2001., str. 11-31.
- [3] Jelavić, A. i dr.: Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb, 1993.
- [4] Kesić, B.: Organizacija i ekonomika lučkih sistema, Fakultet za pomorstvo i saobraćaj, Rijeka, 1992.
- [5] Kesić, B.: Stanje i razvojne mogućnosti Riječke luke, Riječka luka – povijest, izgradnja, promet, Rijeka, 2000., str. 283-288.
- [6] Kesić, B. – Čišić, D.: Prilog strategiji pomorstva Republike Hrvatske – prijedlog mjera i ciljeva, Pomorstvo, god. 15, Rijeka, 2001., str. 33-46.
- [7] Mencer, I.: Marketing, Fakultet za pomorstvo i saobraćaj Rijeka, Rijeka, 1992.
- [8] Mencer, I.: Karakteristike tržišta lučkih usluga, Ekonomski pregled, Hrvatsko društvo ekonomista, 44 (9 – 10), 1993.
- [9] Mencer, I.: Novi trendovi na tržištu lučkih usluga, Ekonomski pregled, Hrvatsko društvo ekonomista, 45 (9 – 10), 1994.
- [10] Mencer, I.: Segmentacija tržišta lučkih usluga riječke luke, Ekonomski pregled, Hrvatsko društvo ekonomista, 45 (3 – 4), 1994.
- [11] Nemarnik, I. Tržišno poslovanje i međunarodni marketing, Institut za ekonomiju i organizaciju, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 1991.
- [12] Padjen, J.: Prometna politika, Informator, Zagreb, 1996.
- [13] Port development, A handbook for planners in developing countries, United Nations, New York, 1985.
- [14] Strategija razvitka pomorstva – Hrvatska u 21. stoljeću, Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, 2001.
- [15] Urban ports and Harbours Management, redakcija Marc J. Hershman, Taylor i Francis, New York, 1988.
- [16] Vilke, S.: Prognoza prometa sjevernojadranskih luka Rijeke, Kopra i Trsta, Pomorstvo, god. 17, Rijeka, 2003., str. 85-101.



Siniša Vilke

## The Significance of Market Orientation for Port Development

### Summary

Precise conceptualisation of national port policies represent the basic condition for the development of port systems and individual ports themselves. It is necessary at port level to make use of the relevant port market policy in defining such a market policy which will efficiently affect the development of a modern port system. Considering specific features of port services market and modern trends identified there, market orientation appears to have a significant impact upon port development. Nothing but port's overall market orientation will make a port able to adapt to offer and demand fluctuations on the port services market and will provide market efficiency. Speaking of the port of Rijeka, inadequate market orientation is considered to be among leading reasons for the stagnation and decline in its operation.

**Key words:** market orientation, port development, port policy, port system, port services

## Importanza del criterio di mercato applicato allo sviluppo portuale

### Sommario

Una chiara visione di politica nazionale che riguarda i porti è condizione fondamentale per lo sviluppo dei porti stessi presi singolarmente e nel loro complesso. Facendo leva sulla conoscenza degli orientamenti del mercato portuale è necessario a livello aziendale delineare una politica di mercato in grado di incidere in maniera efficace sullo sviluppo del complesso portuale inteso in senso moderno. Considerando la specificità del mercato dei servizi portuali, gli orientamenti e le tendenze nel suo ambito, il criterio di mercato applicato allo sviluppo dei porti assume fondamentale importanza. Solo un orientamento di marketing dell'azienda portuale può permettere un adattamento alle regole di domanda ed offerta sul mercato dei servizi portuali ed assicurarne l'efficienza. Una delle maggiori cause di stagnazione e decadimento del porto di Rijeka (Fiume) nel ventennio trascorso è l'inadeguata applicazione del criterio di mercato nella conduzione degli affari portuali.

**Parole chiave:** orientamento del mercato portuale, sviluppo portuale, politica portuale, sistema portuale, servizi portuali

