

# Poduzetnički aspekt brodarstva

---

**Višnić, Adrijana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies, Rijeka / Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:187:689747>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-18**



**Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**  
University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies - FMSRI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET**

**ADRIJANA VIŠNIĆ**

**PODUZETNIČKI ASPEKT BRODARSTVA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Rijeka, 2020.**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET**

**PODUZETNIČKI ASPEKT BRODARSTVA  
ENTREPRENEURIAL ASPECT OF SHIPPING**

**ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Ekonomika brodarstva

Mentor: izv. prof. dr. sc. Borna Debelić

Studentica: Adrijana Višnić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112074587

**Rijeka, rujan 2020.**

Student/studentica: ADRIJANA VIŠNIĆ

Studijski program: LOGISTIKA I MENADŽMENT U POMORSTVU I PROMETU

JMBAG: 012074587

### IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI ZAVRŠNOG RADA

Kojom izjavljujem da sam završni rad s naslovom

PODUZETNIČKI ASPEKT BRODARSTVA  
(naslov završnog rada)

izradio/la samostalno pod mentorstvom

IZV. prof. dr. sc. BORNE DEBEKIĆA  
(prof. dr. sc. / izv. prof. dr. sc. / doc dr. sc. Ime i Prezime)

te komentorstvom \_\_\_\_\_

stručnjaka/stručnjakinje iz tvrtke \_\_\_\_\_

(naziv tvrtke).

U radu sam primijenio/la metodologiju izrade stručnog/znanstvenog rada i koristio/la literaturu koja je navedena na kraju završnog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo/la u završnom radu na uobičajen, standardan način citirao/la sam i povezao/la s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Suglasan/na sam s trajnom pohranom završnog rada u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci te Nacionalnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice.

Za navedeni rad dozvoljavam sljedeće pravo i razinu pristupa mrežnog objavljivanja:

(zaokružiti jedan pomučeni odgovor)

- a) rad u otvorenom pristupu
- b) pristup svim korisnicima sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- c) pristup korisnicima matične ustanove
- d) rad nije dostupan

Student/studentica

Adrijana Višnić  
(potpis)

Ime i prezime studenta/studentice

## SAŽETAK

Funkcionalnost svjetskog tržišta danas je nezamisliva bez uslužno – prometnih aktivnosti pomorskog prometa koji ima nezamjenjivu ulogu u međunarodnom robnom prometu. Morsko se brodarstvo neprestano razvija i obnavlja investiranjem u nove brodove i stalnom pojavom novih plovidbenih poduzetnika koji se žele uključiti u svjetsko pomorsko tržište što nije jednostavno zbog stalno prisutnog rizika. Poduzetnička ulaganja sama po sebi ne osiguravaju uspjeh u budućnosti već pružaju samo osnovu za postizanje mogućeg uspjeha, a postizanje uspjeha ne ovisi samo o uloženom već i o stanju na tržištu koje je ovisno o svim gospodarskim i negospodarskim utjecajima kao i o promjenama i događajima uzrokovanim gospodarskim i negospodarskim značajkama.

**Ključne riječi:** brodarstvo, ciklusi, poduzetništvo, pomorsko tržište, vozarine

## SUMMARY

The functionality of the world market today is inconceivable without the service - transport activities of maritime transport, which has an irreplaceable role in international freight transport. Maritime shipping is constantly evolving and renewing by investing in new ships and the constant emergence of new shipping companies that want to enter the global maritime market, which is not easy due to the ever-present risk. Entrepreneurial investments by themselves do not ensure success in the future but only provide a basis for possible success, and success depends not only on investment but also on the market situation which depends on all economic and non-economic impacts as well as changes and events caused by economic and non-economic features.

**Keywords:** shipping, cycles, entrepreneurship, maritime market, freight rates

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
SUMMARY .....	I
SADRŽAJ.....	II
1. UVOD.....	1
1.1. SVRHA, CILJ I HIPOTEZA RADA.....	2
2. PODUZETNIŠTVO .....	3
2.1. TEORIJSKE ZNAČAJKE PODUZETNIŠTVA.....	3
2.2. PREDNOSTI I NEDOSTACI PODUZETNIČKE AKTIVNOSTI .....	5
2.3. ULOGA PODUZETNIŠTVA U BRODARSTVU .....	6
3. POJAM I PODJELA MORSKOG BRODARSTVA .....	7
3.1. TERETNO BRODARSTVO.....	9
3.1.1. Trampersko brodarstvo.....	9
3.1.2. Linijsko brodarstvo.....	11
3.1.2.1. Linijske konferencije i linijski konzorcij.....	12
3.1.3. Tankersko brodarstvo .....	13
3.2. PUTNIČKO BRODARSTVO .....	13
3.2.1. Linijsko putničko brodarstvo.....	14
3.2.2. Putničko brodarstvo za kružna putovanja.....	15
4. TEMELJNE ZNAČAJKE SVJETSKOG POMORSKOG TRŽIŠTA .....	16
4.1. TEORIJSKI ASPEKT POMORSKOG TRŽIŠTA.....	17
4.2. FORMIRANJE POMORSKOG TRŽIŠTA .....	18
4.2.1. Formiranje tržišta slobodnog brodarstva .....	19
4.2.2. Formiranje tržišta linijskog brodarstva.....	20
4.2.3. Formiranje tržišta tankerskog brodarstva .....	21
4.3. POSLOVNI CIKLUSI NA POMORSKOM TRŽIŠTU.....	22
4.3.1. Ciklusi u brodarstvu .....	22
4.3.2. Ciklusi u ključnim industrijama .....	23
4.3.3. Ciklusi u brodogradnji .....	24
4.4. UTJECAJI POMORSKIH CIKLUSA NA POMORSKO TRŽIŠTE .....	24
4.5. PROGNOZA RAZVOJA TRŽIŠTA MORSKOG BRODARSTVA.....	26
5. VOZARINE.....	27
5.1. TEORIJSKI ASPEKT VOZARINE.....	27

5.2. FORMIRANJE VOZARINA NA TRŽIŠTU BRODSKOG PROSTORA .....	28
5.2.1. Formiranje vozarina u tramperskom brodarstvu .....	29
5.2.2. Formiranje vozarina u linijskom brodarstvu .....	29
5.2.3. Formiranje vozarina u tankerskom brodarstvu .....	31
5.2.4. Formiranje vozarina u putničkom brodarstvu .....	31
5.2.4.1. Formiranje vozarina u linijskom putničkom brodarstvu .....	31
5.2.4.2. Formiranje vozarina u putničkim kružnim putovanjima .....	31
6. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U BRODARSKOM PODUZEĆU .....	32
6.1. PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKIH PODUZEĆA .....	33
6.2. OBITELJSKO BRODARSKO PODUZEĆE A.P. MOLLER-MAERSK .....	33
7. LJUDSKI POTENCIJALI U BRODARSKIM PODUZEĆIMA .....	35
7.1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U BRODARSKOM PODUZEĆU .....	36
7.2. STRATEŠKI MENADŽMENT U BRODARSKIM PODUZEĆIMA .....	37
7.3. OUTSOURCING U POMORSTVU .....	40
7.4. ZNAČAJNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U BRODARSKOM PODUZEĆU ..	41
ZAKLJUČAK .....	43
LITERATURA .....	45
POPIS KRATICA .....	46
POPIS ILUSTRACIJA .....	47

## 1.UVOD

More prekriva 70,8% Zemljine površine i predstavlja medij koji povezuje cijeli svijet. Još od prvih civilizacija ljudi su prepoznali potencijal u prijevozu morem i pronašli sredstva u prirodi od kojih su stvorili prijevozno sredstvo kako bi svladali prepreku i iskoristili more kao medij. S pojavom trgovine i potrebe za premještanjem ljudi i dobra prijevoz brodovima se sve više razvija i stvara se brodarstvo kakvo poznajemo danas.

Poduzetnici diljem svijeta prepoznali su značajnost brodarstva važnost mora kao medija i sve se više zainteresirali za razvoj i ulaganje u morsko brodarstvo i stvorili najjaču i najvažniju komponentu prijevoznog sustava bez koje je funkcionalnost svjetskog tržišta nezamisliva. Morsko se brodarstvo neprestano razvija investiranjem u nove brodove s uključivanjem novih plovidbenih poduzetnika u svjetsko pomorsko tržište usprkos stalno prisutnim rizicima.

Poduzetnička ulaganja u brodarstvo ne osiguravaju sama po sebi uspjeh već su ovisna o stanju na tržištu, kvaliteti i kvantiteti pružene usluge te o troškovima i načinima vođenja poduzeća. Plovidbeni poduzetnik i vlasnik broda mogu ali i ne moraju biti ista osoba za razliku od prošlosti kada je nositelj plovidbene aktivnosti mogao biti isključivo brodar. Danas postaje sve manje važno tko je vlasnik broda, a sve je bitnije tko je nositelj poduzetničke aktivnosti i odgovornosti.

Pomorski poduzetnici prepoznali su priliku u činjenici da more kao prijevozni medij ne zahtijeva gotovo nikakva infrastrukturna ulaganja a suvremeni brodovi kao prijevozna sredstva mogu odjednom prevesti stotine tisuća tona što pomorski prijevoz čini najjeftinijim i najekonomičnijim u odnosu na ostale grane prijevoza. Kao i u svim ostalim djelatnostima pa tako i u pomorstvu, čovjek predstavlja neizostavan faktor od kojeg se zahtijevaju višestruka znanja, iskustva i vještine. Brodovi se stalno usavršavaju, tehnologije napreduju, prijevozi postaju sve zahtjevniji ali u središtu ostaje čovjek.

Morsko brodarstvo postalo je kompleksno i slojevito a danas se može se raščlaniti i sagledavati na više različitih načina od kojih se najviše ističe podjela na teretno i na putničko brodarstvo. Teretno se brodarstvo može sagledati u organizacijskom smislu, prema području plovidbe i prema vrsti tereta. Gledajući organizacijske uvjete podijeljeno je na linijsko, tankersko i trampersko.



Koncepcija završnog rada temelji se na analizi u organizacijskom smislu, a predmet istraživanja je sustavnom prezentacijom podijeljen u 8 poglavlja. U uvodu su prezentirani svrha i cilj istraživanja. U drugom poglavlju definira se pojam poduzetništva, uočava se njegova važnost, osnovne karakteristike, prednosti i nedostaci kao i njegova uloga u brodarstvu. U trećem se poglavlju razrađuje pojam i podjela morskog brodarstva. Četvrto poglavlje objašnjava pojam pomorskog tržišta i njegovo formiranje s obzirom na podjelu brodarstva u organizacijskom smislu. Peto poglavlje definira vozarine i formiranje vozarina s obzirom na podjelu brodarstva u organizacijskom smislu. Šesto poglavlje tumači važnost i ulogu obiteljskih poduzeća u morskome brodarstvu na danom primjeru. Sedmo poglavlje objašnjava značajnost i ulogu ljudskih potencijala u brodarskom te važnost menadžmenta u poduzeću i daje primjer SWOT analize brodarskog poduzeća.

### **1.1. SVRHA, CILJ I HIPOTEZA RADA**

Svrha završnog rada je objasniti značaj morskog brodarstva i svjetskog pomorskog tržišta kao i važnost uključivanja novih pomorskih poduzetnika na pomorsko tržište. Također, naglašava se svrha vozarina i važnost analize pomorskih ciklusa kako bi se izbjegle moguće negativne posljedice.

Cilj završnog rada je detaljno obraditi i uvidjeti važnost poduzetništva u morskome brodarstvu, uočiti značaj ljudskih potencijala kao neizostavnog faktor morskog brodarstva te njihovo djelovanje na formiranje svjetskog pomorskog tržišta. Razumijevanjem uloge i širine poduzetništva u brodarstvu, dobit će se kompletna slika o njegovoj važnosti u svim komponentama.

Hipoteza završnog rada je razumijevanje, praćenje i analiza pomorskog poduzetništva, osnove koje su potrebne za uključivanje u svjetsko pomorsko tržište, poznavanje ciklusa koji djeluju na pomorsko tržište i na formiranje vozarine što omogućuje uključivanje i opstanak na danas, vrlo konkurentnom tržištu.

## **2. PODUZETNIŠTVO**

Poduzetništvo je spremnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnosti uđe u poslovni pothvat s ciljem stvaranja profita. To je način gospodarskog djelovanja u kojem poduzetnik odlučuje što, kako i za koga stvoriti i na tržištu realizirati ulazeći u poduzetnički pothvat na svoj trošak i rizik s ciljem stjecanja dobiti.<sup>1</sup>

### **2.1. TEORIJSKE ZNAČAJKE PODUZETNIŠTVA**

Pojam poduzetništva ljudi najčešće povezuju s privatnim biznisom, a poduzetnika s pojedincem koji ima vlastita poduzeća, njima upravlja i od njih živi. Sam pojam poduzetništva daleko je širi od svih pretpostavki. Poduzetništvo predstavlja način razmišljanja i nije samo usko vezan uz vođenje poduzeća, već se odnosi i na kreativnost, inovativnost, produktivnost te sistematski pristup problemu. Iz toga se može zaključiti da je poduzetništvo svaka gospodarska aktivnost osobe ili skupine ljudi koji koristeći se nekom idejom preuzimaju rizik i ulažu kapital u stvaranje proizvoda ili usluge od čije prodaje očekuju povrat uloženog, odnosno, dobit.

Iz različitih teorija poduzetništvo je moguće tumačiti u širem i u užem smislu. Ukoliko se poduzetništvo sagledava u širem smislu, možemo reći da je ono svaka aktivnost koja uključuje kreativnost, odgovornost, preuzimanje rizika, upornost, dosljednost i samostalnost. No ukoliko se poduzetništvo pobliže tumači, ono uključuje mnogo više. U užem smislu, poduzetništvo ne mora nužno biti gospodarska aktivnost, već može i društvena. Ono podrazumijeva da se radi na drugačiji način, te se u tom smislu tumači kao sklonost k promjenama, sposobnost prihvatanja, podržavanja i prihvatanja odgovornosti za vlastite postupke, bilo pozitivne ili negativne te je potpuno je uobičajeno poduzetništvo i poduzetničke aktivnosti izjednačiti s gospodarskim aktivnostima.

U suvremenim uvjetima globalizacije i sve veće konkurentnosti za poduzetnika je poželjno da posjeduje sve više osobina. Neke od osobina su urođene a neke se mogu steći. Kao najvažnije osobine poduzetnika ističu se:

---

<sup>1</sup> „Što je poduzetništvo“, 2013. <https://poduzetnistvo-zagrebacka-zupanija.hr/sto-je-poduzetnistvo/> (24.06.2020.)

**Altruizam-** spremnost poduzetnika na razumijevanje tuđih potreba te se u poduzetništvu najčešće povezuje s radnom etikom i poštenjem, a podrazumijeva istinsko, nesebično pomažuće ponašanje.

**Hrabrost-** karakteristika osoba koje su spremne na razumno preuzimanje rizika. Osobina je povezana sa samouvjerenošću. Poduzetnička hrabrost se temelji na visokoj razini znanja i informiranosti o rizičnosti posla te spremnost na uspjeh ali i na mogući neuspjeh.<sup>2</sup>

**Mudrost-** podrazumijeva iskusno i razumno ponašanje koje je često rezultat osobnog iskustva.

**Odgovornost-** odgovornost je ključna vrlina u za postizanje moći, sreće i uspjeha jer uz pomoć nje uzimamo sudbinu u svoje ruke. Odgovornost se također može definirati kao dužnost prema sebi, obitelji, poslu, školi te ukoliko te dužnosti preslikamo na poduzetničke aktivnosti poduzetnik je odgovoran prema kupcima, dobavljačima, zaposlenicima, državi, obitelji ali i sam prema sebi.

**Razumno preuzimanje rizika-** poduzetnici su najčešće osobe koje su spremne preuzimati rizik, te ih često privlače nesigurni i profitabilni poslovi. Jedan od osnovnih pristupa riziku je da ne treba riskirati puno radi malog dobitka i ne treba dozvoliti sebi gubitak veći od onog koji sebi možemo priuštiti.

**Stvaralaštvo-** jedna od osnovnih karakteristika poduzetništva je kreativnost koja je usko vezana uz stvaralaštvo. Stvaralaštvo podrazumijeva stvaranje nečeg novog, inovativnog, originalnog i drugačijeg od drugih, a gleda se u proizvodnji i prodaji novih proizvoda, pokretanju različitih aktivnosti i drugačijem pristupu tržištu.

**Upornost-** gotovo svako poslovanje je povezano s neočekivanim i neplaniranim preprekama koje se mogu svladati samo upornošću i ne odustajanjem. Ukoliko su poduzetnici pozitivni i uvjereni pozitivan ishod pothvata, taj će pothvat i realizirati, a ukoliko i dožive neuspjeh, svojom će upornošću i novim pokušajima pronaći kvalitetno rješenje.

**Vizionarstvo-** vizionarstvo se može definirati kao sposobnost uočavanja dobrih poslovnih prilika i predviđanja budućih događaja. Dobar poduzetnik sposoban je uočiti buduće zahtjeve kupaca, pretpostaviti smjer u kojem će se tržište kretati, uočiti svakodnevni razvoj

---

<sup>2</sup> Tkalec, Z.: „Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja“, 01. 06. 2011. <https://hrcaj.srce.hr/130086> (24.06. 2020.), p. 3.

tehnologije te kako će se to odraziti na budućnost poduzeća te na temelju uočenog odrediti smjer kretanja poduzeća.

Poduzetništvo, kao djelatnost, teži razumijevanju kako nastaju novi proizvodi ili usluge, nova tržišta, novi načini organiziranja postojeće tehnologije te kako daroviti pojedinci stvaraju te priloge, a zatim ih istražuju i koriste za postizanje različitih učinaka. Karakteristike svakog poduzetnika čine jedinstvenim, tako su neki kreativniji, neki obrazovaniji, neki uporniji ali zajedničko im je da se upravo ta jedinstvenost prepoznaje i realizira na tržištu.

## **2.2. PREDNOSTI I NEDOSTACI PODUZETNIČKE AKTIVNOSTI**

Poduzetništvo i poduzetnički duh koji pokreće osnivanje poduzeća te potiče pojedince da započnu vlastiti posao koji se može, ovisno o tržišnoj situaciji, proširiti i potaknuti osnivanje novih poduzeća ili obrta obično se vežu uz razvoj maloga gospodarstva.<sup>3</sup>

Ulazak u poduzetništvo nosi mnoge prednosti ali i nedostatke. Kao glavne prednosti ulaska u poduzetnički pothvat ističu se preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom, slobodan izbor lokacije, sloboda u kreiranju poslovnog modela, ostvarenje neograničenog profita, mogućnost mijenjanja stvari, iskorištavanje vlastitih potencijala, priznatost u društvu te rađenje stvari koje volimo kao osiguranje odgovarajućeg životnog standarda i mnogi drugi.

Svi se ovi razlozi mogu grupirati u 3 skupine:

### **1. Biti vlastiti šef**

Najčešći razlog koji se javlja kod većine ljudi zbog nezadovoljstva i frustracije radom za nekog ili su oduvijek željeli radi za sebe, odgovarati sebi i raditi stvari na svoj način.

### **2. Ostvariti svoje ideje**

Neki ljudi ne vide drugi razlog ostvarenje vlastitih ideja nego pokretanjem vlastitog poduzetničkog pothvata jer im rad za nekog drugog to ne omogućuje te nailaze na mnoge prepreke, a osnivanjem vlastitog poduzetničkog pothvata imaju određen stupanj slobode u realizaciji vlastitih ideja.

---

<sup>3</sup> Dračić, I.:“ Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje“, siječanj 2011. <https://www.hzz.hr/UserDocsImages/Business%20enterprise%20and%20entrepreneurial%20environment%20-%20final.pdf> (28.06. 2020.), p. 5.

### 3. Ostvariti financijsku dobit

Poslovni pothvat mora biti profitabilan kako bi bio održiv te poduzetniku nakon određenog vremena pružiti izvor prihoda i normalan životni standard. No iako bez financijske dobiti poslovni pothvat ne bi bio održiv, većina poduzetnika ne stavlja financijsku dobit na prvo mjesto kod pokretanja poslovnog pothvata. Većina poduzetnika ne zarađuje više nego što bi zarađivala radeći za nekog drugog ali ih pokreću i motiviraju volja i želja prema onom što rade. Novac je važan ali ne i najvažniji pokretač za pokretanje i vođenje poslovnog pothvata.

Usprkos svim prednostima i pozitivnim stranama ulaska u poduzetnički pothvat postoje i nedostaci među kojima se ističu nesigurnost dohotka, nedefinirano radno vrijeme i naporan rad, visoka razina stresa, niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja, pregled stanja kroz „ružičaste naočale“, neograničena odgovornost, obeshrabrenje, rizik gubitka uloženog kapitala gdje se stalno postavljaju pitanja: Što je najgore što se može dogoditi ako moje poduzeće propadne? Kolika je vjerojatnost najgore solucije? Jesam li zaista spreman za ostvarenje i vođenje poduzeća? Kako mogu umanjiti rizik propadanja poduzeća?

### **2.3. ULOGA PODUZETNIŠTVA U BRODARSTVU**

Funkcionalnost svjetskog tržišta danas je nezamisliva bez uslužno – prometnih aktivnosti pomorskog prometa. Pojavom trgovina i potrebe za sve češćim premještanjem ljudi i dobra, prijevoz morem sve se više razvija. Danas je morsko brodarstvo najjača i najvažnija komponenta prijevoznog sustava te ima specifičnu organizaciju poslovanja. Jasno su distancirane uloge vlasnika broda, brodara ( plovidbenog poduzetnika ) i zapovjednika broda.

Plovidbeni poduzetnik je fizička ili pravna osoba koja je kao posjednik broda nositelj plovidbenog pothvata, odnosno osoba koja vrši plovidbu brodom u svoje ime i za svoj račun s vlastitim ili tuđim brodom. Plovidbeni poduzetnik je posjednik broda te kao takav može upravljati brodom te imenovati i razriješiti dužnosti zapovjednika broda. Plovidbeni poduzetnik i brodovlasnik mogu ali i ne moraju biti ista osoba.

U prošlosti je nositelj plovidbene aktivnosti mogao biti isključivo brodar, no danas je sve manje važno tko je vlasnik broda, a sve bitnije tko je nositelj poduzetničke aktivnosti i nositelj odgovornosti. Plovidbeni poduzetnik ima pravo na posjed broda, a pravni temelj može steći ugovorom o zakupu broda, ugovorom o leasingu broda ako je brod kupljen na

leasing, a može ga steći i založni vjerovnik kod pomorske hipoteke kad uzme brod u posjed i iskorištava ga radi namirenja svoje tražbine.

Morsko se brodarstvo neprestano razvija i obnavlja investiranjem u nove brodove i stalnom pojavom novih plovidbenih poduzetnika koji se žele uključiti u svjetsko pomorsko tržište što nije jednostavno zbog stalno prisutnog rizika. Problem i rizik investiranja u nove brodove i preuzimanja plovidbene aktivnosti je što u trenutku donošenja investicijske odluke plovidbeni poduzetnik ne zna kakvo će biti buduće stanje tržišta. Takva neizvjesnost unosi potpuno obilježje rizika u investiranje u morskom brodarstvu.

S obzirom na činjenicu da se u brodarstvu sve vrti oko ostvarenja profita, glavni su rizici investiranje u pogrešan brod i usklađenost vrijednosti broda s nabavnom cijenom broda. Najvažniji faktor investicije u pomorstvu je vrijeme ulaska u investiciju jer brod nabavljen u pravo vrijeme i po niskoj cijeni donosi plovidbenom poduzetniku višestruke koristi. Ulazom u poduzetnički pothvat plovidbeni poduzetnik mora riješiti dva ključna pitanja: *U koji brod investirati? Kada investirati?*

Poduzetnička ulaganja sama po sebi ne osiguravaju uspjeh u budućnosti. Ona pružaju samo osnovu za postizanje mogućeg uspjeha. Hoće li se uspjeh ostvariti ne ovisi samo o uloženom već ovisi i o stanju na tržištu, troškovima proizvodnje, načinu vođenja i iskorištavanja broda te kvaliteti i kvantiteti pružene usluge. Jednom kada se poduzetnik uspije uključiti u pomorsko tržište i počinje ostvarivati profit mora biti svjestan jake konkurencije, potrebe za konstantnim ulaganjem i prilagođavanjem stanju tržišta. No i za vrijeme profitabilnosti brodarskog poduzeća, poduzetnik mora biti svjestan rizika kod novih ulaganja i investicija.

Odluku o tome kad i gdje će se investirati je dugoročna poslovna odluka koja je povezana s velikim financijskim sredstvima koja se troše u vezi s takvog odlukom, a rezultat koji se očekuje su ekonomski, proizvodni i financijski efekti. Jednom kada poduzetnik uđe u investiciju svi su ishodi mogući, a problem je da poduzetnik u trenutku investicije ne zna koji će se ishod ostvariti, hoće li to biti proširenje tržišta i ostvarenje profita ili poslovanje s gubitkom te u najcrnjem scenariju propast poduzeća.

### **3. POJAM I PODJELA MORSKOG BRODARSTVA**

Brodarstvo kao pojam odnosi se na organizirani prijevoz stvari i ljudi brodovima morskim i unutarnjim plovnim putevima, odnosno rijekama i jezerima. Međutim, obzirom

da more zauzima 70,8% ukupne Zemljine površine, morsko brodarstvo je danas najzastupljenije i povezuje cijeli svijet.

Brodarstvo kao prijevozna djelatnost seže daleko u prošlost do prvih civilizacija kad čovjek pronalaziti sredstva u prirodi i njima se koristiti kako bi svladao vodene prepreke ili se njima koristio kao vlastitim prijevozom te na taj način stvara prvi brod kao prijevozno sredstvo. S pojavom trgovine i potrebe za premještanjem ljudi i dobra prijevoz brodovima se sve više razvija. Brod kao prijevoz više nije potreba već postaje put prema širenju civilizacija, otkrivanju novih kontinenata i jačanju trgovine. U suvremenom smislu brodski prostor postaje uvjetovan stanjem na tržištu i društveno – političkim interesima. Iz svega toga proizlazi da su osnovni elementi pomorskog prijevoza more kao prijevozni medij, brod kao prijevozno sredstvo morem, pomorci kao kvalificirani radnici te ljudi ili teret kao predmet prijevoza.

More kao prijevozni medij ne zahtijeva gotovo nikakva infrastrukturna ulaganja a suvremeni brodovi kao prijevozna sredstva mogu odjednom prevesti stotine tisuća tona što pomorski prijevoz čini najjeftinijim i najekonomičnijim u odnosu na ostale grane prijevoza. Kao i u svim ostalim djelatnostima pa tako i u pomorstvu, čovjek je neizostavan faktor. Još od samih početaka brodarstva od ljudi zaposlenih u toj djelatnosti zahtijevaju se višestruka znanja i iskustva. Brodovi se stalno usavršavaju, tehnologije napreduju, prijevozi postaju sve zahtjevniji ali u središtu ostaje čovjek.

Morsko brodarstvo je kompleksno i slojevito a može se raščlaniti na više različitih načina od kojih se ističu:

Podjela prema predmetu prijevoza:

- teretno ( slobodno, linijsko i tankersko )
- putničko

Podjela prema geografskom kriteriju:

- oceansko morsko brodarstvo
- obalno morsko brodarstvo

Administrativna podjela brodarstva:

- morsko brodarstvo duge plovidbe
- morsko brodarstvo velike obalne plovidbe

- morsko brodarstvo male obalne plovidbe
- morsko brodarstvo nacionalne obalne plovidbe
- morsko brodarstvo lokalne plovidbe

Specijalizacija roba postaje sve dominantnija u pomorskom prijevozu što rezultira stalnu specijalizaciju brodskih prostora, a s obzirom na današnju situaciju i razvoj brodarstva, neupitno je da će se ono stalno razvijati u skladu s tehničko - tehnološkim razvojem čovječanstva i njihovom potrebom.

### **3.1. TERETNO BRODARSTVO**

Morsko brodarstvo je dio pomorskog gospodarstva koje se koristi morem kao medijem za prijevoz putnika i tereta morem u obalnoj i prekomorskoj plovidbi. Teretni morski brodovi prevoze različite vrste tereta i najviše 12 putnika.

Teretno brodarstvo može se sagledati u organizacijskom smislu, prema području plovidbe i prema vrsti tereta. Gledajući organizacijske uvjete podijeljeno je na linijsko, tankersko i trampersko. Brodovi u tramperskom brodarstvu traže teret stoga plove slobodnom i ekonomski najprihvatljivijom rutom dok brodovi u linijskom brodarstvu plove prema unaprijed utvrđenom plovidbenom redu i plovidbenim rutama. Za razliku od linijskog i tramperskog, brodovi u tankerskom brodarstvu plove prema ugovorom određenim plovidbenim rutama i unutar definiranog vremena trajanja prijevozne usluge. Prema području plovidbe teretni brodovi mogu biti duge i obalne plovidbe dok je podjela prema vrstama tereta najveća i najšira a brodovi mogu biti namijenjeni za prijevoz suhih, rasutih, rashlađenih, tekućih, kontejnerskih, generalnih, RO-RO i mnogih drugih vrsta tereta.

#### **3.1.1. Trampersko brodarstvo**

Trampersko ili slobodno brodarstvo najstariji je oblik teretnog morskog brodarstva čija je glavna karakteristika to što je niža cijena bitnija od brzine. Također velika prednost tramperskog brodarstva je mogućnost brzog prilagođavanja na tržišne promijene s obzirom da nije vezano za unaprijed određene plovidbene rute. Nekoliko je čimbenika koji su uzrokovali ekspanziju slobodnog brodarstva:

- rast potražnje za sirovinama i energentima
- liberalizacija međunarodne trgovine
- proces globalizacije i internacionalizacije industrije



- tehnološki razvoj u brodogradnji i dizajnu.<sup>4</sup>

Brodovi u tramperskoj plovidbi najčešće prevoze samo jednu vrstu tereta između dvije luke a naručitelj prijevoza može odrediti određenu luku za vrijeme trajanja prijevoza ili neposredno prije dolaska u pojedinu luku. Trampersko brodarstvo specifično je sklapanju brodarskih ugovora na jedno ili više putovanja ( engl. Voyage charter ) i za određeno vrijeme ( engl. Time charter ) koji predstavljaju pravnu osnovu za korištenje brodova u tramperskom brodarstvu.

Kod brodarskog ugovora na vrijeme prijevoznik se obvezuje da će cijeli brod predati naručitelju tijekom ugovorenog vremenskog razdoblja te obaviti prijevoze onako kako naručitelj bude određivao, a naručitelj se obvezuje da će plaćati ugovorenu vozarinu na vrijeme.

Brodarskim ugovorom na putovanje brodar se obvezuje naručitelju prevesti teret cijelim brodom, dijelom broda ili određenim brodskim prostorom iz jedne luke u drugu uz naknadu troškova u obliku vozarine. Brodar stavlja naručitelju na raspolaganje cijeli brod, dio broda ili određeni brodski prostor na ugovorenom mjestu i na ugovoreno vrijeme radi ukrcaja tereta te mu određuje i potrebno vrijeme za ukrcaj. Naručitelj plaća vozarinu po zapremini broda, težini ili količini ukrcanog.

Brodovi u tramperskom brodarstvu najčešće su klasični tramperi brzine 12 do 14 čvorova s jednom ili dvije palube a prevoze uglavnom žitarice, ugljen, željeznu rudu, boksit, šećer... Osim klasičnog trampera koriste se i bulk brodovi brzine 15 čvorova veće nosivosti te brodovi za prijevoz ruda nosivosti 20000 do 150000 dwt, a što je veća nosivost broda to se ostvaruje veća ekonomičnost prijevoza zbog smanjenja troškova po toni tereta.

Kod ugovaranja prijevoza u tramperskom brodarstvu vodi se računa o cjelokupnoj iskorištenosti brodske prostora i o blizini dvaju luka na način da se iskrajna luka iz tekućeg ugovora nalazi što bliže luki ukrcaja iz predstojećeg ugovora o iskorištavanju broda kako bi se izbjegla plovidba u balastu koja znatno povećava troškove poslovanja.

Poduzeća koja se bave slobodnim brodarstvom su uglavnom manja, jednostavnije organizacije poslovanja, imaju manju potrebu za financijskim ulaganjima i uglavnom imaju manji broj zaposlenih. Međutim danas, kako je slobodno brodarstvo se više zastupljeno na

---

<sup>4</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskom brodarstvu, Redak, Split, 2004. p. 45.

pomorskom tržištu i poduzeća koja se bave slobodnim brodarstvom rastu i zauzimaju sve veće udjele tržišta.

### 3.1.2. Linijsko brodarstvo

Linijsko brodarstvo predstavlja važno sredstvo za stalnu i sigurnu trgovinsku razmjenu bez koje se ona ne bi mogla zamisliti. Funkcioniranje linijskog brodarstva ima nekoliko karakterističnosti:

1. Linijski brodar ima stalan, za duže vrijeme određen plovidbeni pravac koji povezuje više ukrcajnih i iskrcajnih luka.
2. Linijski brodar obično održava prijevoz na određenom plovidbenom pravcu s više brodova, a ne samo s jednim.
3. Linijski brodar u luci ukrcaja rijetko nudi cijeli kapacitet već samo dio kapaciteta
4. Povezivanje luka na određenom plovidbenom pravcu obavlja se prema unaprijed određenom plovidbenom redu.
5. Ponuđeni dio brodskog kapaciteta ne odnosi se samo na jednog krcatelja i na jednu vrstu tereta već na više različitih krcatelja i više različitih vrsta tereta.

Također osim osnovnih karakteristika ističu se i sljedeće:

- ne postoji izravna plovidbena linija između luke ukrcaja i luke iskrcaja
- vozarine u linijskom brodarstvu nisu pod velikim utjecajem pomorskog tržišta
- mjesto predaje tereta je ispod vitla broda
- linijski brodari imaju svoje uvjete poslovanja i izdaju mjesečne izvještaje o kretanju brodova
- linijski brodari u lukama raspoložu skladišnim prostorima pa mogu preuzeti teret za prijevoz i prije dolaska broda
- za linijske brodove se obavlja ukrcaj odnosno iskrcaj odmah po dolasku broda u luku

Brodovi u linijskoj plovidbi mogu biti klasični i suvremeni. Suvremenih brodova je sve više jer oni omogućavaju multimodalni prijevoz dok su klasični sve manje zastupljeni. Klasični linijski brodovi imaju dvije ili više paluba, međupalubni prostor koji olakšava krcanje tereta te jednu ili dvije dizalice na palubi.

U linijskoj plovidbi najčešće se provози generalni teret. Specifičnost generalnog tereta je što on nije rasut već većinom pakiran u veće ili u manje standardizirane i nestandardizirane jedinice ili se radi o komadnoj robi, a kako bi se što više povećala iskoristivost broskog prostora te ubrzao ukrcaj i iskrcaj tereta, teret se objedinjava najčešće u kontejnere. Danas se teret sve više i sve češće kontejnerizira pa se generalni teret u linijskoj plovidbi uglavnom prevozi ili potpuno kontejnerskim brodovima ili RO-RO brodovima.

#### *3.1.2.1. Linijske konferencije i linijski konzorcij*

Linijske konferencije naziv je za udruženje linijskih brodara te imaju značaj monopolističke organizacije u obliku specifičnih kartela gdje brodari formiraju jedinstvenu, zajedničku tarifu i zaračunavaju jednaku vozarinu i na taj način linijski brodari zauzimaju posebnu kategoriju na pomorskom tržištu. Linijske konferencije također se mogu sagledati kao udruženje dvaju ili više brodara koji na određenom geografskom području i na određenoj ruti nude usluge međunarodnog linijskog prijevoza tereta uz uvjet da posluju s jednakim vozarinama i tarifama. Kao glavni ciljevi linijske konkurencije ističu se:

- eliminacija konkurencije između članova linijske konferencije
- jačanje položaja članova konferencije u pogledu suradnje i organizirane akcije protiv konkurencije linijskih brodara koji nisu članovi linijske konferencije

Kako bi se eliminirala konkurencija između članova konferencije, linijski brodari dužni su se obvezati da će naplatiti jednake cijene vozarina za iste prijevozne usluge. Danas postoji više različitih linijskih konferencija na međunarodnoj i regionalnoj razini a pojavljuju se u različitim strukturama, od udruženja samo dva brodara pa do udruženja nekoliko desetaka brodara.

Za razliku od linijskih konferencija linijski su konzorciji udruženje linijskih brodara koji pružaju usluge međunarodnog linijskog prijevoza tereta na jedno ili više putovanja s ciljem suradnje između brodara u pogledu racionalizacije linijskog servisa. Osnovna razlika između linijskih konferencija i linijskog konzorcija je ta što brodari udruženi u linijske konferencije naplaćuju istu cijenu vozarine a nude pojedinačne odnosno različite servise, a brodari unutar linijske konferencije naplaćuju različite cijene vozarine ali nude zajednički, odnosno isti servis.

### 3.1.3. Tankersko brodarstvo

Tankersko je brodarstvo poseban tip morskog brodarstva kojemu je svrha prijevoz tekućih stvari specijaliziranim brodovima, opće poznatim kao tankeri. Tanker je vrsta specijaliziranog broda posebno dizajniranog za prijevoz tekućih tereta.<sup>5</sup> Tekući tereti koji se prevoze mogu se svrstati u četiri glavne skupine :

- nafta i naftni derivati
- biljno ulje
- tekuće kemikalije kao što su amonijak i fosforna kiselina
- tekući plin ( LNG i LPG ).

Tankersko nastalo je i danas najviše ovisi o potražnji za naftom i naftnim derivatima. Svjetska proizvodnja nafte i naftnih derivata stalno raste kao i njihova potrošnja uz manje ili veće zastoje, što utječe i na stalan rast svjetske tankerske mornarice. U proteklih dvadesetak godina tankersko je brodarstvo doživjelo veliku promjenu u pogledu tržišne strukture. Danas je tankersko tržište kompetitivno koje drži sve veći broj novih kompanija za razliku od prije dvadesetak, tridesetak godina kada je tankersko tržište bilo u vlasti nekoliko jakih multinacionalnih kompanija.

Naftne su kompanije većinom prepustile prijevoz nafte profesionalnim nezavisnim brodarima koji danas prevladavaju u vlasničkoj strukturi tržišta tankerskog brodarstva i zbog navedenog stalnog ulaska novih kompanija ali i zbog sve većih zahtjeva ekološke prihvatljivosti i očuvanja prirode.

Unatoč stalnim promjenama u vlasničkoj strukturi tankerskog tržišta na samom vrhu ostale su i dalje najjače naftne tvrtke koje odlučuju o logističkom i distribucijskom lancu naftne industrije. Najbitnije karakteristika tržišta naftnog brodarstva je stalna promjena i nestalnost u pogledu vozarina te jaka ovisnost o naftnoj industriji a samim time i o raspoloživim resursima.

## 3.2. PUTNIČKO BRODARSTVO

Putničko brodarstvo podrazumijeva organizirani prijevoz putnika u obalnom i prekooceanskom prometu. Danas postoji veliki broj razvijenih pomorskih putničkih linija u obalnom i međunarodnom prometu sa zemljama koje imaju razvijenu morsku obalu i velik broj otoka. Na time se linijama mogu prevoziti samo putnici, a moguća je i kombinacija

---

<sup>5</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskome brodarstvu, op. cit. p. 56.

putnika i manje količine tereta, vozila, kamiona specijaliziranim kombiniranim brodovima za prijevoz putnika i tereta.

S obzirom na brodove, pomorsko putnički promet obavlja se:

- brodovima za krstarenje odnosno kruzerima- brodovi namijenjeni za kružna putovanja različite veličine i konstrukcije, a prema razini usluge koja se na njima pruža na kruzere visoke, srednje i niske klase te ekskluzivne brodove.
- linijskim putničkim brodovima- brodovi za prijevoz putnika prema unaprijed utvrđenom plovidbenom redu i redovitim redom plovidbe. Linijski putnički brodovi koji se koriste za prijevoz putnika na velikoj obalnoj plovidbi opremljeni su većim brojem kabina i restorana te salonom, dok su linijski putnički brodovi za kraće plovidbe opremljeni samo salonom za boravak putnika.
- izletnički brod- namijenjen je jednodnevnom izletu za veći broj putnika na kraćim relacijama, a putnici su obično smješteni u salonu ili na palubi.

Tržište pomorskog putničkog brodarstva zato se može podijeliti na dva osnovna tipa:

- tržište linijskog putničkog brodarstva za prijevoz putnika i vozila u kabotaži i na međunarodnim kraćim relacijama
- tržište morskog za turistička ( kružna ) putovanja.<sup>6</sup>

### **3.2.1. Linijsko putničko brodarstvo**

Kada je riječ o linijskom putničkom brodarstvu ono bi se i dalje moglo podijeliti na prijevoz putnika i vozila u kabotaži i na prijevoz putnika i vozila na međunarodnim kraćim relacijama, obično je riječ o relacijama koje su kraće od 12 sati plovidbe.

Linijsko putničko brodarstvo obično opslužuje rute koje su od posebnog javnog značenje a samim time i od državnog interesa kao što je primjerice redovno povezivanje obale s otocima koje ima izravan interes na razvoj i povećanje kvalitete života na otocima. Kao bi se spriječilo odumiranje otoka svakoj je državi u interesu organizacija učestale i besprijekorne brodske putničke linije.

Plovidbeni poduzetnici nastoje održavati samo one putničke linije koje im učestalim i ujednačenim prijevozom putnika i vozila osiguravaju podmirenje troškova i prihvatljivu

---

<sup>6</sup> Domijan-Arneri, I.,: Poslovanje u morskome brodarstvu, op. cit., p. 68.

dobit. No neke putničke linije u kabotaži i u kraćoj međunarodnoj plovidbi za koju država smatra da je od javnog interesa nemaju učestali i ujednačen broj putnika kako bi se ekonomski opravdala cijena prijevozne karte i učestalost linija.

Temeljne karakteristike linijskog putničkog brodarstva su:

- stalan i za duže vrijeme određen plovidbeni red
- glavna luka ukrcaja je obično i glavna luka iskrcaja
- mogućnost većeg broja ukrcajnih i iskrcajnih luka
- stabilnost i kvaliteta prijevoza
- organiziran je s većim brojem brodova odnosno linija
- neprofitabilne linije financirane su od strane države pomoću subvencija kako bi se održao život na otocima

Linijski putnički prijevoz vrlo je bitan prijevozni segment u svim zemljama koje imaju more i razvedenu obalu s otocima, pa je najčešće od javnog interesa. Zbog toga primorske države uglavnom financijski potiču i subvencioniraju linijske putničke brodare kako bi se linijska putnička plovidba što frekventnije i kvalitetnije odvijala. Ovaj tip tržišta nije toliko osjetljiv na političku i ekonomsku situaciju jer najčešće putuju oni koji moraju.<sup>7</sup>

### **3.2.2. Putničko brodarstvo za kružna putovanja**

Pod putničkim kružnim putovanjima podrazumijeva se organiziran prijevoz ljudi prema unaprijed određenom plovidbenom redu posebnim tipom broda koji je vremenski i prostorno namijenjen aktivnostima kao što su odmor, razonoda, zabava, stručni skupovi...Kružna putovanja osim što su vezana za pomorsko i brodarsko tržište, usko su vezana i za turističko tržište.

Osnovne karakteristike putničkog brodarstva za kružna putovanja su:

- sigurnost
- kombinacija zabave i odmora
- zanimljive destinacije
- luksuz
- obilazak različitih destinacija bez potrebe pakiranja i raspakiravanja u svakom mjestu

---

<sup>7</sup> Domijan-Arneri, I.,: Poslovanje u morskome brodarstvu, op. cit., p. 78.

Kružna putovanja morem u turističke svrhe specifičan su zajednički proizvod morskog brodarstva i turizma. U tom proizvodnom lancu sudjeluje još više drugih djelatnosti, uglavnom infrastrukturnog značenja. One zaokružuju potpunu cjelinu kružnog putovanja, a to su: lučke djelatnosti, kopneni i zračni promet, razni opskrbljivači brodova, kulturne ustanove, pa pomorske i turističke agencije.<sup>8</sup>

Brodari za kružna putovanja većinom su velike, multinacionalne kompanije koje koriste outsourcing za sve svoje aktivnosti kako bi se troškovi što više smanjili, a proizvod bio što jeftiniji. Organizacija kružnog putovanja je izložena stalnim promjenama te zbog toga postaje fleksibilna. Na tržište kružnog putovanja sve je češći ulazak velikih brodarskih kompanija, velikih i jakih turoperatora, hotela i lučkih putničkih terminala.

Tržište putničkih kružnih putovanja za razliku od linijskog izrazito je osjetljivo na političko i ekonomsko stanje u svijetu, no unatoč tome bilježi stalni rast i razvoj u svijetu. Brodovi su sve veći, luksuzniji što znači i veći prihod, a tržište se sve više koncentrira na manji broj vrlo moćnih kompanija koje imaju karakter oligopola.

#### **4. TEMELJNE ZNAČAJKE SVJETSKOG POMORSKOG TRŽIŠTA**

Međunarodna robna razmjena odnosno svjetska trgovina bez razvijenog brodarstva ne bi bila moguća kao što ni morsko brodarstvo ne bi moglo uznapredovati do ovakvog stupnja kakvo je danas bez razvijene međunarodne robne razmjene. Osim toga, svojom pojavom brod je postavio temelj za razvitak jedne važne djelatnosti kao što je brodogradnja. Iako je to jedna posebna i u mnogočemu specifična industrijska grana, činjenica je da je neposredno povezana s morskim brodarstvom i njegovim tržištem. S jedne strane, brod je, bio on novi, polovni ili dotrajali, roba koja se može kupiti i prodati, dok je, s druge strane, sredstvo za proizvodnju, dakle kapitalni resurs pomorskog broдача koji svoju pomorsko-prijevoznu uslugu materijalizira vozarinom. U tom kontekstu valja razumjeti i čvrstu povezanost vozarinskih tržišta morskog brodarstva kao temeljnog tržišta s tržištima novih, polovnih i dotrajalih brodova za rezanje kao tržišta izvedenih iz vozarinskog tržišta.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskom brodarstvu, op. cit., p. 71.

<sup>9</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskom brodarstvu, op. cit., p. 127

#### 4.1. TEORIJSKI APEKT POMORSKOG TRŽIŠTA

Pomorska branša je sustav različitih aktivnosti i djelatnosti kojima je zajednička karakteristika povezanost s morem u koje se ubrajaju morsko brodarstvo i morske luke, pomorsko-agencijski poslovi, pomorska špedicija, spašavanje i tegljenje brodova, opskrba brodova, brodogradnja, te eksploatacija turističkih aktivnosti mora.

Morsko brodarstvo djeluje na specifičnom tržištu koje razumijeva ukupnost međuodnosa potražnje usluga u prijevozu dobara i ponude prijevoznih kapaciteta. Tržište morskog brodarstva definira se i kao ukupnost svih brodara i korisnika prijevoznih usluga koji u određenom vremenu nude odnosno traže raspoloživi brodski prostor u cilju ugovaranja prijevoza tereta morskim putem po vozarinama koje se formiraju na osnovi djelovanja ponude i potražnje i stanovitih drugih čimbenika.<sup>10</sup>

Gledajući iz različitih perspektiva, tržište se može podijeliti prema više različitih kriterija:

- prema stupnju konkurentnosti gdje se razlikuju monopolno, oligopolno, heterogeno i konkurentno
- prema prostornom obuhvatu na svjetsko tržište, nacionalno, regionalno i lokalno
- u pogledu predmeta tržišne razmjene gdje se razlikuju tržište roba i tržište usluga
- prema vrsti predmeta razmjene kao što su tržište brodova, tržište usluga pomorskog prijevoza, kapitala i slično
- prema istovjetnosti i zamjenjivosti na homogena i heterogena tržišta.

Pomorsko tržište u užem smislu podrazumijeva tržište morskog brodarstva, odnosno vozarinsko tržište dok u širem smislu obuhvaća još i ponudu i potražnju brodova te se zapravo sastoji od četiri komponente:

- tržišta novih brodova
- tržišta polovnih brodova
- tržišta dotrajalih brodova
- vozarinskog tržišta odnosno tržišta morskog brodarstva za prijevoz putnika i tereta.

Dakle, pomorsko tržište (engl. shipping market) moglo bi se u najširem značenju definirati kao složen (kompleksan) sustav odnosa između ponude i potražnje brodskog

---

<sup>10</sup> Mencer, I.,: Tržište morskog brodarstva, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1990., p. 1.



prostora za prijevoz putnika i/ili tereta, novih brodova, rabljenih (polovnih) brodova i dotrajalih brodova (brodova za staro željezo).<sup>11</sup>

Osim navedenih temeljnih tržišta, ukupno pomorsko tržište također čine i specijalizirana tržišta kao što su:

- tržište opskrbe brodova
- tržište remonta brodova
- tržište bunkera
- tržište financiranja odnosno kreditiranja brodova
- tržišta izdvojenih upravljačkih funkcija i mnoga druga.

Ovakav kompleksan sustav upućuje na činjenicu da je pomorsko tržište u širem smislu takav tržišni sustav koji je složen od više funkcionalno povezanih tržišta . Funkcionalna povezanost pojedinih tržišta upućuje na međusobnu uvjetovanost u zajedničkoj kompleksnoj tržišnoj cjelini.<sup>12</sup> Tržište morskog brodarstva razvija se kao dio svjetskog tržišta. Zapravo, djelovanje svjetskog tržišta nezamislivo je bez uslužno-prometnih aktivnosti morskog brodarstva, koje u toku vremena razvija specifične odnose potražnje i ponude.<sup>13</sup>

## **4.2. FORMIRANJE POMORSKOG TRŽIŠTA**

Pomorsko tržište ima svoje posebne tipove i segmente koji se mogu podijeliti na tri osnovna tipa tržišta:

- tržište slobodnog brodarstva
- tržište tankerskog brodarstva
- tržište linijskog brodarstva.

Ovako iskazana formacija tržišta morskog brodarstva temelji se na ovim obilježjima:

- geografskoj razdvojenosti proizvodnje i potrošnje
- vremenskoj učestalosti održavanja plovidbenih pravaca
- vrstama dobara prema količini jediničnih tereta, kemijskim svojstvima i načinu oblikovanja jediničnih tereta
- vrsti i veličini jediničnih prijevoznih kapaciteta

---

<sup>11</sup> Glavan, B.: Ekonomika morskog brodarstva, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1992., p. 90.

<sup>12</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskome brodarstvu, op. cit., p.130.

<sup>13</sup> Mencer, I.: Tržište morskog brodarstva, op. cit., p. 1.

- organizaciji poslovanja, odnosno oblicima poslovnog djelovanja na tržištu.<sup>14</sup>

#### 4.2.1. Formiranje tržišta slobodnog brodarstva

Tržište slobodnog brodarstva nastaje i formira se na temelju potreba za pomorsko-prijevoznom uslugom te ima svjetski karakter u prostorno-geografskom smislu. Potražnju na slobodnom tržištu karakterizira koncentracija robe u određenom vremenu na određenim prometnim pravcima.

Karakteristike su tog tipa tržišta:

- relativno mnogo brodara konkurira za terete relativno velikog broja krcatelja
- nema posebno izdvojenih i organiziranih skupina brodara i krcatelja koje bi mogle jače kontrolirati tržište
- relativno je jednostavan i neometen pristup tržištu.<sup>15</sup>

Glavna karakteristika slobodnog brodarstva je prijevoz velike količine istog tereta uglavnom u rasutom stanju. Brodovi angažirani na tržištu slobodnog brodarstva prevoze robu između dvaju ili više svjetskih luka bez unaprijed utvrđenog plovidbenog reda i bez i bez unaprijed poznatog pravca plovidbe. Ponudu na tržištu slobodnog brodarstva karakteriziraju brodovi različitih tehničko-tehnoloških karakteristika. Stoga je ponuda djelomično elastična a djelomično izrazito neelastična. Potražnja je rezultanta postojanja niza svojstava dobara koja su predmet prijevoza. Potražnja je na tom tržištu pretežno neelastična.<sup>16</sup>

Također, jedna od karakteristika je i plovidba u balastu, odnosno nekorisna plovidba. Kako bi nekorisna plovidba bila izbjegnuta, a samim time i troškovi plovidbe u balastu, nastoji se iskoristiti puni brodski kapacitet u plovidbi između luke ukrcaja i luke iskrcaja. Ističe se važnost da se luka ukrcaja tereta ugovori što bliže luki iskrcaja prethodnog tereta zbog što kraćeg putovanja u balastu kako bi se povećala efikasnost i financijski učinak putovanja. U vrlo rijetkim slučajevima poklope iskrcajna luka prethodnog tereta i ukrcajna luka budućeg tereta te se zbog toga nekorisna plovidba, odnosno plovidba u balastu smatra neizbježnom.

S aspekta tržišne strukture slobodno se brodarstvo može svrstati u gotovo perfektno konkurentsko tržište. Po definiciji perfektno tržište predstavlja razmjenu po tržišnim

---

<sup>14</sup> Mencer, I.,: Tržište morskog brodarstva, op. cit., p. 3.

<sup>15</sup> Glavan, B.: Ekonomika morskog brodarstva, op. cit., p. 104.

<sup>16</sup> Mencer, I.,: Tržište morskog brodarstva, op. cit., p. 5.

cijenama koje se formiraju na bazi ukupne ponude i potražnje i gdje postoji veliki broj ponuđača i potraživača određene robe, tako da nitko od njih pojedinačno ne može djelovati na tržišnu cijenu. Pretpostavka ove tržišne strukture je: homogenost svih proizvoda određene namjene, potpuna informiranost tržišnih stranaka o količinama i cijenama i potpuna mobilnost roba i faktora proizvodnje.<sup>17</sup>

Primjenjujući takav teorijski model perfektnog tržišta na tržište slobodnog brodarstva, može se zaključiti da se ono svojom strukturom zaista približava perfektnom tržištu. Proizvodi su homogeni što znači da proizvodi koji se nude i potražuju kvalitetom i cijenom moraju biti nepromjenjivi, a glavni razlog tome je što su tereti koji se prevoze u slobodnom brodarstvu relativno male vrijednosti pa se prevoze morem po načelu „jedan teret- jedan brod“. Svi brodovi na tržištu slobodnog brodarstva mogu krcati sve suhe rasute terete, iako brodovi koji su specijalizirani za određenu vrstu tereta manipulaciju obavljaju brže i efikasnije.

Jedan od uvjeta za perfektno tržište je da nema prepreka za ulazak na tržište i izlazak s njega. Za razliku od linijskog brodarstva, u slobodnom je relativno lako ući i izaći s tržišta svakom onom tko si može priuštiti početku investiciju u za brod. Jednostavnost operiranja kao i postojanje specijaliziranih tvrtki za upravljanje brodovima, dopuštaju investitorima da sudjeluju na ovom tržištu i bez nekog osobitog prethodnog znanja poslovanja brodovima.<sup>18</sup>

Temeljem toga može se zaključiti da je slobodno brodarstvo gospodarska grana s vrlo visokim stupnjem perfektne konkurencije koje se formira se na temelju potreba za pomorsko-prijevoznom uslugom.

#### **4.2.2. Formiranje tržišta linijskog brodarstva**

Tržište linijskog brodarstva nastaje i formira se zbog potrebe za pomorskim prijevozom uglavnom industrijskih proizvoda koji se najčešće nazivaju generalni teret., a preveze se u sanducima, kutijama i vrećama te složeni na paletama i u kontejnerima. Potražnja za generalnim teretom uzrokovala je potražnju velikog broja krcatelja za linijskim brodarstvom koje prevozi teret u mnoge svjetske luke.

Značajnost tržišta linijskog brodarstva ogleda se u njegovoj stabilnosti potražnje za pomorsko-prijevoznom uslugom i s vremenskog aspekta i s aspekta redovitog održavanja

---

<sup>17</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskom brodarstvu, op. cit., p. 49

<sup>18</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskom brodarstvu, op. cit., p. 51.

linija. Linijsko brodarstvo pruža usluge pomorskog prijevoza s više različitih brodara koji tiču određeni broj luka na određenom plovidbenom pravcu i prema unaprijed određenom redu plovidbe na duži period. Na taj način povezuju se određene regije i stvara se regionalni karakter.

Kako se linijsko brodarstvo najčešće razvija zbog potreba vanjskotrgovinske razmjene neke zemlje, može se ustvrditi da je to tržište u geografskom smislu regionalno tržište s gledišta linije, zbroj nekoliko regionalnih tržišta s gledišta linijskog broдача, s svjetsko tržište s gledišta cjelokupnog brodarstva određene zemlje.<sup>19</sup>

Specifičnost tržišta linijskog brodarstva obilježava ponuda u sklopu konferencijskog sustava koji mu daje monopolni karakter, a konkurencija između brodara suzbija se dogovorom o zajedničkoj vozarini te dogovorom o načinu suzbijanja konkurencije brodara koji nisu članovi konferencije.

Specifičnost konkurencije na tržištu linijskog brodarstva također je i ponekad povećana ukupna ponuda brodova zbog ponude brodova s tržišta slobodnog brodarstva koji redovito nude niže vozarine zbog nižih troškova organizacije i jediničnih kapaciteta u odnosu na linijsko brodarstvo.

#### **4.2.3. Formiranje tržišta tankerskog brodarstva**

Tržište tankerskog brodarstva nastaje i formira se zbog potrebe za pomorskim prijevozom nafte i naftnih derivata. Tržište ima regionalni karakter zbog odvijanja pomorskog prijevoza najvećim dijelom iz Perzijskog zaljeva prema SAD-u, Japanu i Zapadnoj Europi. Pomorsko- prijevozne usluge karakterizira izravna povezanost luke ukrcaja i luke iskrcaja, ostvarenje prijevoza ovisno o potrebama krcatelja te oligopolna struktura zbog ovisnosti o naftnim kompanijama.

Prostorna karakteristika tržišta tankerskog brodarstva, s obzirom na dominaciju jednog tereta, sirove nafte, u sklopu potražnje, ogleda se u jednoobraznom plovidbenom pravcu između proizvođača i prerađivača, odnosno korisnika nafte. S obzirom na konzistentnost plovidbenih pravaca u prostornom smislu, tržište tankerskog brodarstva u izvjesnom je smislu slično tržištu linijskog brodarstva.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Mencer, I.,: Tržište morskog brodarstva, op. cit., p. 4.

<sup>20</sup> Mencer, I.: Tržište morskog brodarstva, op. cit., p. 5.

Odnos između ponude i potražnje uvjetovan cijenom barela koja je posljedica složenih političkih, gospodarskih, meteoroloških i drugih čimbenika koji također utječu i na potražnju za naftnim derivatima, a što također utječe na potražnju za pomorskim prijevozom.

### **4.3. POSLOVNI CIKLUSI NA POMORSKOM TRŽIŠTU**

Stupanj gospodarskog razvoja može se mjeriti razvojem njegovog prometnog sustava, a s obzirom na to da brodarstvo zauzima veliki udio u prometnom sustavu, ima vrlo značajnu ulogu. Morsko brodarstvo ima nezamjenjivu ulogu u međunarodnom robnom prometu jer se najveći dio tog prometa odvija morem što znači i njegovu otvorenost prema svim gospodarskim i negospodarskim utjecajima, kao i osjetljivost na razne promjene i događaje uzrokovane gospodarskim i negospodarskim značajkama.

Osobito se to odnosi na promjenjivost uvjeta na sveukupnom pomorskom tržištu, među kojima su ponajviše fluktuacije vozarinskog tržišta i fluktuacije tržišta brodogradnji, rabljenih i dotrajalih brodova.<sup>21</sup>

Također, ne smije se niti zaboraviti činjenica da su krize učestala popratna pojava u svakom gospodarstvu. Konkurencija prisiljava na stalno smanjenje troškova, a ne praćenje takvog trenda uzrokuje gubitak ili mali profit što dovodi do seljenja kapitala u druge djelatnosti i zbog toga opstaju samo najuspješniji.

Brodarstvo ima međunarodni karakter i veliko značenje za svjetsko gospodarstvo što mu omogućuje pristup financijskom tržištu, a koleracijska veza s brodogradnjom usmjerenje financijskih izvora prema jednoj i drugoj djelatnosti kao i isprepletenost odnosa. Ulaganje u brodarstvo predstavlja rizik koji se mora prihvatiti s obzirom da se opravdanost ulaganja potvrđuje samim funkcijama brodarstva. Različitim se načinima nastoje dobiti što sigurnije projekcije o budućim kretanjima na tržištu koje su usmjerene prema smanjenju rizika i traže odgovore na mnoga pitanja o ulaganju u brodarstvo, izboru trenutka gradnje ili nabave broda i li njihove prodaje kao i potrebna struktura i kapacitet broda za koji se traži financiranje te ocjena opravdanosti investicije.

#### **4.3.1. Ciklusi u brodarstvu**

Brodarstvo je industrija podložna ciklusima s obzirom na vrijednost brodova na tržištu kao i zarade od vozarina. Jedan od presudnih čimbenika za brodarstvo je što

---

<sup>21</sup> Batalić, M., Mitrović F.: Financiranje u pomorstvu, Sveučilište u Splitu, Split., 2009./2010., p. 7.

brodarstvo nastoji biti konzervativno i tradicionalno u svojim stavovima i perspektivama što posebno dolazi do izražaja kod vodećih svjetskih brodara koji svoje stavove nastoje zadržati za sebe što im ograničava uslugu na tržištu.

Može se reći da je brodarstvo višestruko ciklična industrija koja je zauzela poziciju u svim sektorima visokim vozarinama izazvavši porast vrijednosti rabljene tonaže.

Dugoročno gledajući, brodarstvo ima tendenciju stalnog rasta te da većina robe bude kontejnerizirana, a to je u vezi s povećanjem obujma trgovine i kontejnerskog prijevoza. S druge strane, isporuka brodova nije razmjerno rasla pa su brodogradilišta formirala visokokonkurentne cijene, što je izazvalo periodičan rast u prevelikim ponudama. Sve ovo ukazuje na to da brodarstvo nije disciplinarna industrija, daleko je od transparentne industrije, s elementima tajnosti, a vođeno osjećajima umjesto činjenicama.<sup>22</sup>

#### **4.3.2. Ciklusi u ključnim industrijama**

Većina industrija podložna je cikličkim trendovima koji su regulirani ravnotežom ponude i potražnje roba i usluga te količinom zaliha. Cijena prijevoza ima utjecaj na dobavljače sirovina kao i na prodajnu cijenu gotovih proizvoda industrijama i krajnjim potrošačima. Ciklusi također mogu biti izazvani konkurentskim proizvodima, promjenama početnih zahtjeva brodara kao i napredovanjem industrije.

Prijevoz nafte i naftnih derivata dominira u tankerskom brodarstvu jer većina brodova prevozi samo naftu. Nafta i naftni derivati vrlo su jak objekt trgovine zbog čega se određeni teret prodaje i do nekoliko puta od bušotine do krajnjeg korisnika. Međutim, većina zemalja proizvođača nafte nalazi se u ratom opasnim regijama pa zaštita utječe na visoku cijenu nafte. Nekolicina najvećih proizvođača ima rezultate slične svim ostalim proizvodnim regijama pa nemaju razmjerni utjecaj na tržištu. Stoga je cijena sirove nafte ključ naftnih ciklusa na koje više utječu politika i globalno raspoloženje nego temeljni trendovi. Budući da je tankersko tržište uglavnom spot-karaktera, nastoji biti nepostojano i osjetljivo na dugoročna i sezonska predviđanja, što izaziva ciklične promjene koje nije jednostavno objasniti.<sup>23</sup>

Industrija čelika najveći je pokretač na tržištu rasutih tereta kao i glavna poveznica s koksom, željeznom rudom, mineralima i ostalim proizvodima od čelika. Porast kineske proizvodnje izazvalo je rast na tržištu rasutih tereta. Osim što se povećala proizvodnja i

---

<sup>22</sup> Batalić, M., Mitrović F.: *Financiranje u pomorstvu*, op. cit., p. 16.

<sup>23</sup> Batalić, M., Mitrović F.: *Financiranje u pomorstvu*, op. cit., p.19.

uvoz sirovina, potaknuti su i ostali proizvođači na povećanje proizvodnje pokrenuvši velike cikluse i odražavanje na ekonomsku situaciju.

#### **4.3.3. Ciklusi u brodogradnji**

Brodarstvo i brodogradnja zasebne su industrije koje su međusobno povezane. Postoji znatna sinergija jer je dostupnost navoza upitna kad su zahtjevi za novogradnjama veliki, iako povećanje potražnje za brodovima ne izaziva uvijek rast cijena brodova, s obzirom na to da je ta pojava vezana uz poboljšanje učinka brodogradilišta i mješovite narudžbe, tj. zahtjeve više sektora za istu tonažu. U trenutku kada je velika potražnja jednog sektora, brodograđevni kapaciteti teže osiguravaju posao pa cijene padaju.<sup>24</sup>

Vrste brodova kao što su kontejneraši, tankeri i brodovi za rasuti teret poznati su pod nazivom tržišni brodovi zbog relativno jednostavne konstrukcije i osjetljivosti na cijenu za razliku od ostalih brodova koji zahtijevaju višu razinu znanja. Ključni elementi koji utječu na cikličnost u brodogradnji su s jedne strane poticaji koji utječu izravno i neizravno, dok su s druge to brodogradilišta u Kini koja vrše snažni pritisak konkurencije i nastoje postati najveći brodograditelj u svijetu.

#### **4.4. UTJECAJI POMORSKIH CIKLUSA NA POMORSKO TRŽIŠTE**

Svjetsko pomorsko tržište podložno je utjecajima ciklusa sa svojstvima uzleta i padova. Čvrsta povezanost robnog tržišta s tržištem morskog brodarstva uzrokuje redovite promjene kao i redovite cikluse koji su povezani i s globalnim gospodarskim kretanjem i s gospodarskim ciklusima.

Na potražnju za uslugama pomorskog prijevoza utječu prije svega ekonomska kretanja u svjetskom gospodarstvu a to znači:

- kretanja u proizvodnji ( veća ili manja )
- kupovna moć općenito ( stanje u agregatnoj potražnji )
- prihodi po kućanstvu ( veći ili manji, ali i zaposlenost ili nezaposlenost stanovništva ).<sup>25</sup>

Ta kretanja uzrokovana su raznim čimbenicima kao što su: pad i rast cijena, promjenama u količini proizvedene robe, promjenama u kamatnoj stopi, potrošnji sirovina,

---

<sup>24</sup> Batalić, M., Mitrović, F.: Financiranje u pomorstvu, op. cit., p. 22.

<sup>25</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskome brodarstvu, op. cit., p. 149.

ratovima, prirodnim katastrofama i mnogim drugim koji su u snažnoj međusobnoj ovisnosti.

Tržište morskog brodarstva obilježeno je kretanjima u nepravilnim konjunktturnim ciklusima koji imaju nekoliko faza:

1. vrh konjunktture
2. recesija
3. kriza ili dno depresije
4. ekspanzija, polet i oživljavanje.

Vrh konjunktture obilježen je najvišim vozarinama što se naziva i gornja obrtna točka nakon koje slijedi pad vozarina koji se naziva također i retardacijska faza koja traje sve do dna depresije kad vozarine dostižu najnižu cijenu. Najniža cijena vozarine označava donju obrtnu točku odnosno najdublju krizu tog ciklusa nakon čega slijedi faza ekspanzije odnosno oživljavanja koja je obilježena konjunktturnim uzletom tržišta i vraćanjem na vrh konjunktture.

Kao početak vremenskog trajanja pojedinog ciklusa uzima se obično vrh konjunktturnog ciklusa ili pak dno cikličnog kriznog razdoblja. Vrijeme trajanja pojedinog ciklusa određuje se između dva dna, ili dva vrha ciklusa. Vrlo je teško predvidjeti koliko će neki ciklus trajati, i kad će doći do svoje gornje ili donje točke, a to je iznimno važno da bi se donijele strateške odluke. Uvriježeno je mišljenje da jedan ciklus traje od 4 do 10 godina. Međutim pravila nema. Dosadašnji je povijesni tijek ciklusa na tržištu morskog brodarstva pokazao da su odstupanja od tog ciklusa itekako moguća.<sup>26</sup>

Pomorsko tržište karakterizira velika nepredvidivost, nestalnost i promjenjivost što je utjecaj cikličkih kretanja na brodskom tržištu jer se ponuda i potražnja na pomorskom tržištu skoro nikada ne poklapaju. Te se turbulencije nazivaju i konjunktturnim cikličkim kretanjima zbog smjenjivanja ciklusa visokih i niskih vozarina na brodskom tržištu, a morsko se brodarstvo nije u stanju brzo regenerirati jer fizički ne može povećati niti smanjiti svoju ponudu.

Fazu ekspanzije karakterizira veća potražnja za brodskim prostorom u odnosu na ponudu zbog čega vozarine rastu, a na tržištu nedostaje brodova zbog čega brodari naručuju brodove te se povećava ukupni kapacitet svjetske mornarice. Nakon određenog

---

<sup>26</sup> Ibidem, p. 150.



vremena ponuda i potražnja se izjednačavaju i ulazi se u represiju, a taj se trenutak naziva gornja obrtna točka.

S druge strane, smanjena potražnja za brodskim prostorom može biti uzrokovana zastojem u svjetskoj industrijskoj proizvodnji što se ne može odmah uočiti nego tek nakon što je zastoj izbio. Brodove ugovorene u brodogradilištu nije moguće otkazati već se nastavljaju proizvoditi još neko vrijeme predstavljajući dodatni pritisak na tržište i povećavajući ponudu u odnosu na potražnju zbog čega nastupa recesija. Vozarine opadaju zbog viška broskog prostora koji guši tržište i nastavlja se sve do dna depresije, odnosno krize, što se također naziva i donjom obrtnom točkom. Donja obrtna točka karakteristična je po niskim vozarinama, a pad vozarina ne može se predvidjeti jer ovisi o dubini krize. Tek kada vozarine počnu pokazivati ozbiljniji rast može se računati da je trenutak krize prošao.

Recesija je karakteristična po niskoj cijeni vozarina kao i niskoj akumulativnoj sposobnosti brodarka te su brodari prisiljeni uči u poslovanje s gubitkom. Posljedica toga je da brodari rijetko naručuju nove brodove i brodograđevna industrija loše posluje i manje radi. Također velik broj brodova završava u rezalištima zbog preniskih cijena vozarina i neisplativosti daljnjeg poslovanja a prestari su da bi dočekali uzlet ili bolja vremena.

Na taj način morsko brodarstvo reagira na smanjenu potražnju. Zapravo, mehanizam tržišta prisiljava brodarku da postupno prilagođuju veličinu svojih kapaciteta stvarnim potrebama. Niska akumulativna sposobnost brodarka snažno djeluje na usporavanje rasta pa čak i stagnaciju kapaciteta. Djeluje, dakle, u smjeru postavljanja kapaciteta u granice realne potražnje. U donjoj obrtnoj točki, na samom dnu krize, brodarstvo se konsolidira u svoje realne okvire, pa novi ciklus može započeti ispočetka. Potpomognuta između ostalog i vrlo jeftinim vozarinama, industrijska proizvodnja počinje ponovno rasti, pa raste i međunarodna robna razmjena i potražnja za pomorskim prijevozom. Nastaje porast vozarina i započinje novi konjunktorni ciklus na morskom brodarkom tržištu.<sup>27</sup>

#### **4.5. PROGNOZA RAZVOJA TRŽIŠTA MORSKOG BRODARSTVA**

Stalna potreba za klasifikacijom kretanja ponude i potražnje na tržištu morskog brodarstva daje mogućnost razvrstavanja budućeg razvoja prema različitim teorijama. Prva od teorija je psihološka teorija koja se temelji na donošenju odluka o gradnji novih brodova koje se često temelje na pogrešnoj odluci i procjeni budućih događaja. Zbog značajnog

---

<sup>27</sup> Ibidem, p. 152.

subjektivnog utjecaja ta se teorija ne može prihvatiti kao mjerodavna kod prognoze razvoja tržišta morskog brodarstva kao ni nastanka i utjecaja ciklusa na morsko brodarstvo.

Sljedeće teorije su teorije inovacija i pretjeranih inovacija koje se tumače na prirodnoj težnji broдача da raspolaže efikasnijim brodovima. Gradnja suvremenijih brodova omogućuje brodogradilištima uposlenje svojih kapaciteta kao i zadovoljenje ekonomskih principa broдача, no ove teorije za budući razvoj također nisu mjerodavne zbog toga što one također ne mogu pretpostaviti odnosno predvidjeti pojavu i kretanje ciklusa na tržištu pomorskog brodarstva.

Poljoprivredna teorija uzima se u obzir s obzirom na klimatske utjecaje na proizvodnju i potrošnju žitarica a samim time i utjecajem na zaposlenost na tržištu morskog brodarstva.

Monetarna se teorija jedina može uzeti u obzir kod prognoze budućeg razvoja tržišta morskog brodarstva zbog toga što jedino ona može istovremeno tumačiti ulazna i silazna razdoblja ciklusa kao nastanak i njihovu dinamiku na tržištu morskog brodarstva.

Gledajući društveni proizvod, može se zaključiti da zemlje s većim udjelom društvenog proizvoda više sudjeluju u ponudi i potražnji na svjetskom tržištu morskog brodarstva i na taj način pospješuju razvoj ponude i potražnje za razliku od manje razvijenih zemalja. S druge strane kretanje pomorskog prijevoza ovisit će o razvoju i privrednoj strukturi zemalja koje sudjeluju u svjetskoj razmjeni.

## **5. VOZARINE**

Vozarina je naknada koju je korisnik prijevoza dužan platiti prijevozniku za obavljene prijevoz ili uporabu broда radi izvršenja nekog prijevoza ( kod brodarskih ugovora na vrijeme ). Pojmom vozarina obuhvaćeni su svi izdaci prijevoznika za provođenje ugovorenog prijevoza, a koje prema ugovoru ima pravo potraživati od korisnika prijevoza. U vozarinu su uključeni pogonski troškovi, troškovi posade, troškovi ukrcaja, slaganja i iskrcaja, ako ih snosi prijevoznik, vrijeme stojnica i dr.<sup>28</sup>

### **5.1. TEORIJSKI ASPEKT VOZARINE**

Ekonomska svrha pomorskog poduzetništva ostvaruje se naplatom vozarina. Svjetska trgovačka mornarica i međunarodni pomorski promet osnovni su elementi vozarinog

---

<sup>28</sup> Pavić, D.: Pomorsko imovinsko pravo, Književni krug Split, Split, 2006. p.261.

tržišta. Pomorsko-prijevozna usluga povećava vrijednost robe što brodarstvo čini osjetljivo na ekonomske posljedice.

U pomorskom prijevozu vozarina se uvijek određuje u vezi sa strukturom pomorskog tržišta i određenim odnosima ponude i potražnje na tom tržištu. Vozarina je, prema tomu, u prekomorskom prijevozu prije svega tržišna cijena koja se, ovisno o stupnju konkurentnosti tržišta, izražava kao konkurentna ili monopolna.<sup>29</sup>

Svaki brodar mora vlastitu ponudu brodskih kapaciteta neprestano prilagođavati kretanju vozarina na tržištu vozarina. Kada se cijena vozarina poveća, brodar povećava svoju ponudu brodskih kapaciteta na način da se poveća brzina brodova u plovidbi, gradnjom novih brodova i racionalnijim slaganjem tereta, odnosno kada se vozarina smanjuje, brodar smanjuje svoju ponudu na tržištu na način da smanjuje brzinu brodova u plovidbi kao i povlačenje manje djelotvornih brodova.

Vozarina se formira i na osnovu kvalitativnih i kvantitativnih odnosa ponude i potražnje ali i na osnovu ostalih utjecajnih čimbenika kao što su kretanje cijena roba i usluga, troškovi organizacije pomorskog prijevoza, zatvaranjem određenog dijela pomorskog tržišta kao i izvedenost tržišta brodskog prostora iz određenog robnog tržišta.

## **5.2. FORMIRANJE VOZARINA NA TRŽIŠTU BRODSKOG PROSTORA**

Tržište brodskog prostora podijeljeno je različite segmente i tipove koji se povezuju uz različita kretanja vozarina. Svaki teret ima svoje karakteristike koje zahtijevaju posebnu vrstu prijevoza na način da je nekih teretima bitna brzina dopreme što podrazumijeva složenu prijevoznu organizaciju.

Tekućim teretima u tankerskom brodarstvu i suhim rasutim teretima u slobodnom brodarstvu brzina nije presudna što smanjuje troškove prijevoza kao i organizacijske troškove. Također, tehnološki napredak u brodarstvu omogućio je specijalizirane brodove za određenu vrstu tereta ili skupinu tereta što je dovelo do povećanja učinkovitosti i rezultiralo smanjenjem prijevoznih troškova.

Valja reći da je tržište vozarina temeljno, dok su tržišta novih, rabljenih i brodova za rezanje izvedenih iz njega. Ta četiri tržišta različito utječu na priljev i odljev novca u poduzeća morskog brodarstva. Pritom se osnovni izvor priljeva novca u gospodarskoj

---

<sup>29</sup> Batalić, M., Mitrović, F.: *Financiranje u pomorstvu*, op. cit., p. 30.

djelatnosti brodarstva generira prihodom od vozarina. Kako su tržišta morskog brodarstva promjenjiva i nepredvidiva, tako su i vozarine promjenjive.<sup>30</sup>

### **5.2.1. Formiranje vozarina u tramperskom brodarstvu**

Na vrlo konkurentnom tržištu slobodnog brodarstva s gotovo perfektnom strukturom, kvantitativni odnosi ponude i potražnje vrlo snažno i neposredno utječu na visinu vozarine. Vozarine na tržištu slobodnog brodarstva jesu determinirane troškovima proizvodnje prijevoznih usluga uvećana za iznos profita na osnovi prosječne profitne stope.<sup>31</sup>

U tramperskom brodarstvu vozarina se formira za svaki pojedinačni prijevoz zbog ovisnosti o odnosu između ponude i potražnje na globalnoj razini u određenom trenutku. S obzirom na izvedenost potražnje za brodskim prostorom iz potražnje za određenom robom, vozarina u slobodnom brodarstvu ovisi o ukupnoj proizvodnji i potrošnji tereta koji se prevozi morem. Također na visinu vozarine u određenom vremenu utječe i globalni ekonomski sustav odnosno ekonomska kretanja i makroekonomske varijable čija su osnovna karakteristika nepredvidivost, senzibilnost i nestalnost kao i naglašena sezonska komponenta proizvodnje i potrošnje određenih dobara.

Kod pojedinog putovanja broda u slobodnoj plovidbi kalkulacija troškova se radi na način da su svi fiksni troškovi broda svedeni na njegov dnevni trošak u koje se svrstavaju: amortizacija, troškovi održavanja, troškovi posade i upravljanja kao i svi troškovi koji terete brod bez obzira da li on plovi ili ne. Na taj se dnevni trošak također dodaju i varijabilni troškovi goriva, maziva, lučki troškovi i brokerska komisija i konačni izračun troškova se uspoređuje s geografskom pozicijom broda kako bi se utvrdilo koji teret proizvodi najbolji učinak.

Prema navedenom načinu izračuna i kalkulacije troškova vozarina je zadana i na nju brodar ne može puno utjecati osim da komercijalnim vođenjem nastoji smanjiti što je više moguće plovidbu u balastu.

### **5.2.2. Formiranje vozarina u linijskom brodarstvu**

Formiranje vozarina u linijskom brodarstvu puno je složenije u odnosu na druge tipove pomorskog brodarstva zbog toga što linijski brod mora pokriti sve troškove

---

<sup>30</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskome brodarstvu, op. cit., p. 24.

<sup>31</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskome brodarstvu, op. cit., p. 51.

poslovanja a susreće se s velikim brojem dodatnih troškova koji proizlaze iz karakteristika linijskog prijevoza.

Troškovi s kojima se susreće linijski prijevoznik su prije svega troškovi održavanja plovidbenog reda jer brod mora isploviti bez obzira je li nakrcan ili ne, a stvaraju se fiksni troškovi, lučki troškovi i utrošak goriva. Brodovi u slobodnoj plovidbi ne susreću se s takvim problemima i troškovima jer brod u slobodnoj plovidbi ako nema tereta, neće isploviti. Osim navedenih troškova također se javljaju troškovi kontejnera, opreme, varijabilni troškovi, troškovi kontejnerskih operacija kao i administrativni troškovi.

U linijskom brodarstvu vozarine se mogu formirati na tri različita načina. Prvi način je fiksiranje linijske vozarine na razini iznad prosječnih troškova tako da se pokriju troškovi i ostvari dobit. Ova metoda ima i nekoliko mana među kojima se ističe i značajan gubitak u slučaju kriznih razdoblja kao i stvaranje konkurencije ulaskom novih linijskih brodara na tržište linijskog brodarstva.

Drugi način određivanja vozarine je diskriminacija cijene na način da linijski brodar klasificira terete prema posebnim skupinama i za svaku skupinu tereta traži posebnu vozarinu pa se skupi i vrijedni tereti prevoze se po najvećoj vozarini dok se manje vrijedni tereti prevoze po najnižoj vozarini. Ovaj se način diskriminacije u praksi često primjenjuje ali na način da linijski brodar nudi manju vozarinu za lojalnost stalnim kreatorima koji imaju velike količine tereta.

Treća mogućnost formiranja vozarine je osciliranje oko prosječnog troška koja se koristi u uvjetima potpune konkurencije kada je više raspoloživog brodskog prostora nego tereta. U tom slučaju linijski brodari su prisiljeni međusobno konkurirati smanjenjem vozarina što rezultira gubitkom po putovanju do trenutka povećanja potražnje za brodskim prostorom i mogućnosti povećanja vozarine.

U kriznim razdobljima, u linijskom brodarstvu dolazi do smanjenja količine tereta koji se prevozi a ne do drastičnog smanjenja vozarina što je posljedica linijskih konferencija i unaprijed utvrđenih vozarina, no zbog urušavanja linijskih konferencija u posljednjih nekoliko godina sve se više vozarina ugovara slobodno.

### **5.2.3. Formiranje vozarina u tankerskom brodarstvu**

Vozarina u tankerskom brodarstvu formira se na temelju New WorldScale ljestvice iz 1989. koje su izračunate na temelju troškova prijevoza naftne industrije kao i troškova prosječnog broдача.

Vrijednosti su transformirane i izražene u indeksima kojima se izračunava ekvivalent u američkim dolarima po toni. Izračunate su za nekih 60 000 mogućih tankerskih ruta, i to na bazi kružnog putovanja. Svake se godine WorldScale korigira prema promjenama relevantnih troškova za putovanje standardnog tankera. Ti se troškovi u najvećoj mjeri odnose na gorivo i lučke pristojbe. Ljestvice su temelj izračuna aktualnih vozarina, koje ipak ovise o stvarnim kretanjima na tankerskom tržištu.<sup>32</sup>

Iako na prvi pogled formiranje vozarina u tankerskom brodarstvu izgleda kontrolirano, vozarine su u tankerskom brodarstvu vrlo nestalne i promjenjive te se uočava međuovisnost svih veličina tankera kao i međuovisnost svih vozarina svih ruta tankerskog tržišta.

### **5.2.4. Formiranje vozarina u putničkom brodarstvu**

Putničko brodarstvo kao i formiranje vozarina u putničkom brodarstvu u potpunosti se razlikuje od ostalih vrsta pomorskog brodarstva. Putničko brodarstvo namijenjeno je prijevozu putnika u linijskoj plovidbi i kružnim putovanjima.

#### *5.2.4.1. Formiranje vozarina u linijskom putničkom brodarstvu*

Vozarine se u linijskom putničkom brodarstvu formiraju prema praktički jedinstvenoj tarifi. Vozarina na kraćim međunarodnim i domaćim linijama formira se ovisno o klasi u kojoj putnik putuje kao i na temelju prtljage na način da putnik ima pravo na prijevoz prtljage do određene težine iznad koje se plaća dodatna vozarina. Također posebno se plaćaju i kabina i ležaj kao i sve dodatne usluge hrane i pića, korištenje frizerskog i kozmetičkog salona i svi dodatni sadržaji koji ovise i opremljenosti broда te vozarina koju putnik plaća ukoliko ukreca i vozilo.

#### *5.2.4.2. Formiranje vozarina u putničkim kružnim putovanjima*

Vozarina koja se naplaćuje za prijevoz putnika na kružnim putovanjima sadržana je u nazivu turistički aranžman. Turistički se aranžman može definirati kao skup proizvoda,

---

<sup>32</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskom brodarstvu, op. cit., p. 66.

usluga i pogodnosti koje turist može pribaviti po određenoj cijeni, u određenom vremenu kako bi zadovoljio svoje potrebe.

Cijene kružnog putovanja uređene su prema klasama. Klase na pojedinom brodu određuju se prema stupnju opreme, standardu i luksuzu kabinskog smještaja. Osim toga razlika u klasama varira od broda do broda i to prema ostalim sadržajima i zabavi što ih određeni brod pruža. Veliki putnički brodovi obično imaju jednu luksuznu klasu, pa dvije prve klase i nekoliko turističkih, to jest ekonomskih klasa. Međutim, u tim temeljnim klasama, u svakoj ima još više podskupina. Takva diferencijacija u klasama kabina rezultira razlikom u cijeni.<sup>33</sup>

Razlike između klasa na određenom brodu mogu biti velike i na taj su način kabine niže klase postale dostupne stanovništvu srednje platežne moći, a ne samo luksuz za stanovništvo velike platežne moći odnosno privilegija bogatih te se približava masovnom turizmu.

## **6. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U BRODARSKOM PODUZEĆU**

Obiteljska poduzeća koja se bave aktivnostima morskog brodarstva predstavljaju vrlo bitan faktor na domaćim i inozemnim tržištima. U obiteljskom poduzeću glavnu riječ ima obitelj koja ima utjecaja na vođenje poduzeća kroz vlasničku ili upravljačku strukturu, a upravljanje poduzećem jednako je važno kao i obiteljsko upravljanje iz razloga što skladni obiteljski odnosi predstavljaju glavni preduvjet za uspješno poslovanje poduzeća.

Obiteljsko se poduzetništvo može definirati kao oblik poduzetništva u čijem su vođenju redovito angažirani članovi obitelji. Kao osnovne karakteristike ističu se kontrola obitelji u donošenju strateških odluka kao i nastojanje da se poduzeće zadrži unutar obitelji.

U najširem pristupu obiteljskim poduzećima, vlasnici poduzeća sudjeluju u strateškom odlučivanju uglavnom putem članstva u upravi ili preko značajnijeg udjela u vlasništvu, no vlasnici nisu u svakodnevnom kontaktu s poslovanjem. Za razliku od šireg pristupa, srednji pristup podrazumijeva svakodnevnu uključenost jednog člana u poslovanje dok ostali članovi imaju mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka, dok

---

<sup>33</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskome brodarstvu, op. cit., p. 74.

najuži pristup podrazumijeva uključenost više članova obitelji i više generacija u direktnom, svakodnevnom vođenju poslovanja.

Obiteljska se poduzeća nastoje održati povezanost između članova obitelji, održati kvalitetu komunikacije te suzbiti konflikte ili ih barem smanjiti na minimum. Također, poduzeće se brine da svi članovi obitelji slijede istu poslovnu viziju koja osigurava dugoročni poslovni uspjeh.

## **6.1. PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKIH PODUZEĆA**

U poslovanju svakog poduzeća pa tako i obiteljskog javljaju se mnoge prednosti i nedostaci. Kao prednosti obiteljskog poduzeća izdvajaju se obiteljska povezanost i želja za očuvanjem stečenog, pokazivanje brige za pojedinca, jaka posvećenost obitelji poslovanju, poticanje zajedništva u obitelji, veća sklonost zapošljavanju nego otpuštanju, posvećenost kvaliteti i izgradnji brenda i mnoge druge.

Prednost koja također dolazi do izražaja je znatno veća predanost poslu jer su članovi obitelji spremni uložiti više truda u vlastito poduzeće nego što bi uložili u neko drugo poduzeće. Također potrebno je manje vremena za donošenje poslovne odluke što omogućuje bržu prilagodbu tržišnim uvjetima. Zajedništvo obitelji pomaže ostvarenju zajedničkih ciljeva, financijske i socijalne sigurnosti, veću angažiranost članova obitelji, dok svakodnevno druženje članova povećava njihovu povezanost.

Unatoč svim prednostima obiteljska poduzeća imaju i svoje nedostatke koji vrlo lako mogu dovesti do obiteljskih konflikata i neriješenih problema. Kao nedostaci se izdvajaju otpor prema promjenama, manjak slobodnog vremena, visok rizik, sukob interesa, nedostatak stručnosti zbog obiteljskih veza, miješanje privatnog i poslovnog, problemi nasljeđivanja i mnogi drugi.

Nepovoljna poslovna situacija u obiteljskom poduzeću vrlo lako može dovesti do nesuglasica i sukoba interesa, a u nekim slučajevima i do raspada obitelji. Nepovoljna se situacija u poduzeću vrlo lako može izazvati emocijama kao posljedica nemogućnosti odvajanja privatnog i poslovnog kao i nasljedstvo koje dovodi do konflikta ukoliko osnivač nije jasno definirao nasljednika s glavnom riječi.

## **6.2. OBITELJSKO BRODARSKO PODUZEĆE A.P. MOLLER-MAERSK**

Kao najbolji primjer obiteljskog brodarskog poduzeća može se izdvojiti Maersk, osnovan još 1904. godine u danskom gradu Svendborgu od strane Petera Maerska Mollera



i A.P. Mollera. Upravljanje poduzećem proteže se na četiri generacije: Peter Maersk Moller, A.P. Moller, Maersk Mc-Kinney Moller i Anne Maersk Mc-Kinney Uggla. Obiteljsko poduzeće krenulo je osnivanjem male parobrodске kompanije Laura od strane Petera Maerska Mollera koji je polako počeo učiti svoje sinove kako bi počeli sudjelovati u njegovu pothvatu. Jedan sin je bio zapovjednik broda, dvojica su bili inženjeri strojeva dok je A.P. Moller bio zadužen za ugovaranje putovanja.

Kasnije, A.P. Moller i Peter Maersk Moller osnovali su novo parobrodско poduzeće Svendborg koje je kasnije preimenovano u A.P. Moller-Maersk. 1928. godine A. P. Moller kupuje pet tankera i proširuje poduzeće u SAD-u., dok se najveće unaprjeđenje poduzeća dogodilo za vrijeme Maersk Mc-Kinney Mollera koji je unaprijedio prijevoz kontejnera, nafte i plinova te transformirao poduzeće u onakvo kakvo je danas poznato.

Danas se u upravnom odboru poduzeća nalazi deset osoba od kojih su dvoje iz Maersk obitelji. Vrijednosti poduzeća koje su utkane od samog početka i koje su omogućile sam razvoj poduzeća su:

1. neprestano planiranje i traženje novih ideja za poboljšanje poduzeća kako bi se što bolje pripremili za budućnost
2. biti skroman, odnosno slušati, uvijek željeti čuti i nikad ne podcijeniti konkurenta
3. poštenje, odnosno održavanje riječi i briga o razvoju poduzeća
4. briga o zaposlenicima
5. neprestano unaprjeđenje imena poduzeća kako bi stekli što veće povjerenje ljudi

A.P. Moller-Maersk obiteljsko je brodarsko poduzeće i vlasnik logističkih poduzeća, terminalnih operatora i ostalih brodarskih poduzeća s tradicijom dužom od sto godina koje zapošljava preko osamdeset tisuća ljudi i djeluje u više od sto trideset država diljem svijeta.

Ovo je obiteljsko brodarsko poduzeće također pokrenulo i online upravljanje carinskim servisom s ciljem smanjenja komplikacija, kašnjenja i troškova. Ta je on line usluga omogućila značajnu prednost u pogledu upravljanja i usklađenosti te eliminirala potrebu za davanjem ponude iz razloga što se cijene prikazuju na mreži štedeći na taj način vrijeme i novac te smanjujući broj potrebnih posrednika.

Poduzeće svakodnevno ulaže u poboljšanje i transformaciju brodarstva, trgovine i logistike nastojeći implementirati nove tehnologije i poslovne modele kako bi se stvorila

digitalna i fleksibilna logistika koja ubrzava i olakšava protok robe. Također, nastoje otkloniti prepreke i pojednostaviti pristup trgovini i tržištu manjim poduzećima u dobavnom lancu gradeći na taj način povjerenje.

Kao najveća svjetska kompanija za prijevoz kontejnera, Maersk svake godine premješta 12 milijuna kontejnera i dostavlja ih do svih dijelova svijeta. Bez obzira na industriju, robu ili ključna tržišta, Maersk nudi rješenja i malim i velikim tvrtkama, pružajući svojim kupcima česte odlaske na sve glavne trgovačke rute i unutarnje usluge radi što boljeg potpunog iskustva.

## **7. LJUDSKI POTENCIJALI U BRODARSKIM PODUZEĆIMA**

Suvremeni menadžment snažno zagovara maksimalnu participaciju zaposlenih u upravljanju. Turbulentno okruženje prisiljava suvremeni menadžment da se mora odlučiti za fleksibilnu prilagodbu zahtjevima okruženja. Kako ljudi čine dinamičku supstituciju organizacije, upravljanje ljudskim potencijalima i njihovo uključivanje u upravljanje poduzećem postaje najznačajnija funkcija menadžmenta i strateška orijentacija poduzeća.<sup>34</sup>

Suvremeni menadžment sve više ovisi o ljudskim potencijalima, njihovom znanju i kreativnosti te privrženosti poduzeću i njegovim ciljevima kao i o stručnim suradnicima. Suvremeni menadžment usmjerava i koordinira odlučivanje na način da okupi prave ljude oko pravih problema i sagleda sve potrebne informacije te osigura razvitak kvalitetne odluke.

Jedan od bitnika instrumenata suvremenog menadžmenta je delegacija koja se ostvaruje i spuštanjem menadžera na niže razine i uspostavljanjem brze veze s drugim timovima i funkcijama kako bi se ubrzala akcija.

Posljedice poslovanja poduzeća trpe također i vlasnici poduzeća jer su i oni također korisnici njegovih usluga što dovodi do promjene misije poduzeća koja osim ekonomske postaje i javni interes te se od poduzeća počinje očekivati zadovoljenje potreba društva u cjelini na način da je kvaliteta proizvoda na određenoj razini, što manje onečišćenje okoliša i mnogi drugi.

---

<sup>34</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskom brodarstvu, op. cit., p. 198.

## 7.1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U BRODARSKOM PODUZEĆU

Upravljanje ljudskim potencijalima, odnosno kadrovanje jedna je od najvažnijih djelatnosti u poduzeću i kao takvo čini posebnu funkciju. Ljudski su potencijali najvažnija pokretačka snaga o kojoj ovisi uspjeh poduzeća jer upravo ljudi raspoložu svim ostalim resursima kojima poduzeće raspolaže a to su i financijski i materijalni.

Prema istaknutoj važnosti ljudskih potencijala u poduzeću se javlja problem sukoba individualnih interesa sa interesima poduzeća gdje je potreban kvalitetan menadžer koji s određenim znanjem i suvremenim konceptom upravljanja usklađuje individualne ciljeve sa ciljevima i strategijama poduzeće. Menadžer mora stalno unaprjeđivati strukturu zaposlenih kao i prilagodbu organizacije prema novoj strukturi zaposlenih na način da bude što manje otpora, a što više zadovoljstva u ostvarenju zajedničkih ciljeva.

Zadaci i ciljevi kadrovske politike sastavni su dio poslovne politike u svakom poduzeću pa tako i u onom morskoga brodarstva. Kadrovsku politiku donosi poslovodstvo a provodi je kadrovska funkcija. Zadaci kadrovske funkcije:

1. analiza stanja i izradba plana kadrova
2. osiguranje i uvođenje u rad potrebnih kadrova
3. osiguranje objektivnih i pravednih kriterija u ocjeni rada i nagrađivanju
4. potpomaganje zadovoljenja pozitivnih težnji radnika za osobnim uzdizanjem i društvenom afirmacijom
5. skrb za život i rad djelatnika
6. omogućavanje pravilnog i potpunog informiranja
7. izobrazba i stručno usavršavanje kadrova.<sup>35</sup>

U brodarskom poduzeću niti jedan pojedinac ne djeluje samostalno već je dio međusobno povezane cjeline. Svaki je pojedinac zainteresiran za vlastiti napredak u pogledu znanja i vještina kao i ostvarivanja profita isto kao i poduzeće te se na taj način pojedinac i poduzeće mogu gledati kao partneri.

Menadžeri koji upravljaju kadrovima koriste se metodom unaprjeđivanja i kazni. Unaprjeđivanje kao motivacija djelatnika odnosi se na različite vrste poticaja, stimulativnog dijela plaće u obliku nagrada i bonusa i ona ne smije biti prepuštena samo

---

<sup>35</sup> Ibidem, p. 240.

odanosti menadžeru, poslušnosti ili površnom dojmu već mora biti posljedica radnog doprinosa, postignutog uspjeha te uklapanja u cjelokupno poduzeće. S druge strane, kazne moraju biti što rjeđe i to u slučajevima kada unaprjeđivanje ne uspije, iz razloga što kazne često mogu djelovati demotivirajuće te mogu probuditi bijes i inat.

Može se zaključiti da su ljudski potencijali osnova svakog poduzeća, pa tako i brodarskog, koji se razlikuju od pojedinca do pojedinca. Menadžeri u brodarskom poduzeću suočeni su sa svakodnevnim izazovom kako, gdje i kada motivirati kojeg djelatnika kako bi poduzeće uz pomoć svakog pojedinca postiglo svoj maksimum u pogledu ostvarenja svojih ciljeva, proširenja tržišta i ostvarenja profita, odnosno kako bi pojedinac uz pomoć poduzeća postigao svoj maksimum u pogledu kreativnosti, znanja, inovacije i zarade.

## **7.2. STRATEŠKI MENADŽMENT U BRODARSKIM PODUZEĆIMA**

Današnje poslovanje morskih brodara snažno karakterizira promjenjivost okruženja i rizik. Prije svega to se odnosi na tržišne rizike, uvjete poslovanja, zatim rizike nesigurnosti u uvjetima financiranja, konkurencije itd. Brodovi su dugoročni kapitalni resursi u morskom brodarstvu, i velike su vrijednosti u usporedbi s priljevom novca. Zbog toga je od izuzetne važnosti donijeti strategiju, procijeniti alternativne strategije, identificirati zapreke strategijama, pratiti učinke na plan i poduzimati korektivne akcije. Primjereni ciljevi i planovi su oni za koje postoje resursi i umijeća za realizaciju i oni koji daju unutarjni sklad i prilagodbu okolini.<sup>36</sup>

Strateški menadžment može se definirati kao način na koji poduzeće prilazi poslovnim izazovima i prilikama čija je zadaća formuliranje, primjena, procjena i nadzor strategija, dok se strategija definira kao usmjeravanje aktivnosti prema ostvarenju cilja. Prema tome, strategija treba definirati osnovne pravce razvoja poduzeća u određenom planskom periodu kao i način ostvarenja ciljeva poduzeća.<sup>37</sup>

Menadžment poduzeća mora biti svjestan da poduzeće nije izolirano i ne posluje samo radi sebe već je ovisno o okruženju s kojom razmjenjuje rad, kapital, informacije i usluge. Na poslovanje poduzeća utječu mnogi unutarjni i vanjski čimbenici na koje poduzeće mora i može utjecati ali i oni na koje nema utjecaja. Kako bi poduzeće čim više

---

<sup>36</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskom brodarstvu, op. cit., p. 215.

<sup>37</sup> Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 1993., p. 71.

bilo u mogućnosti procijeniti i predvidjeti te čimbenike koristi se različitim analizama među kojima se ističu SWOT, PEST, TOWS i još mnoge druge.

SWOT je analiza koja se temelji na snagama i slabostima odnosno unutarnjim čimbenicima koji se pojavljuju u poduzeću i na prilikama i prijetnjama odnosno vanjskim čimbenicima u poslovnoj okolini poduzeća. Kao primjer swot analize u radu se analizira brodarsko poduzeće CMA-CGM.

CMA CGM francusko je poduzeće i jedno od najvećih brodarskih kompanija za prijevoz kontejnera koja svake godine ulaže sve više u poboljšanje poslovanja i unaprjeđenje tehnologije. Snažna, raznolika i ekološki prijateljska flota glavni je znak prepoznatljivosti CMA-a, a sastoji od 511 plovila od ukupno 2.71 milijun TEU-a koji su opremljeni sa najnovijom tehnologijom zbog sigurnosti i očuvanja okoliša.

**Tablica 1. SWOT analiza kompanije CMA-CGM**

<p style="text-align: center;"><b>SNAGE</b></p> <p>Ogromni kapital</p> <p>Kvalificirana radna snaga</p> <p>Brodovi velikog kapaciteta</p> <p>Zastupljenost u 80% zemalja</p> <p>Visoko povjerenje korisnika</p> <p>Vlastita logistička poduzeća</p>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <p>Ovisnost o globalnom tržištu</p> <p>Niska efikasnost</p> <p>Veliki gubici zbog ulaganja</p> <p>Visok trošak operacija</p> <p>Održavanja plovidbenog reda</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRILIKE</b></p> <p>Nove tehnologije</p> <p>Poboljšanje globalnog tržišta</p> <p>Nestabilnost u konkurentskim kompanijama</p> <p>Unaprjeđenje logistike</p>	<p style="text-align: center;"><b>PRIJETNJE</b></p> <p>Konkurencija</p> <p>Stabilnost države</p> <p>Smanjivanje kvalificiranog kadra</p> <p>Ekonomska kriza</p>

Izvor: Izradila studentica prema CMA-CGM Group, <https://www.cma-cgm.com/> (28. 06. 2020.)

Kao najveće snage kompanije CMA-CGM prepoznate su značajan kapital, kvalificirana radna snaga, brodovi velikog kapaciteta, zastupljenost kompanije u 80% zemalja svijeta kao i visoko povjerenje korisnika. Veliki je kapital od izuzetne važnosti za kompaniju zbog omogućavanja prostora za poboljšanje i dugoročno ulaganje u poduzeće.

Nedavno je CMA-CGM kupila jednu od najvećih logističkih kompanija „CEVA Logistics“ i tako učvrstila svoju poziciju vodećih logističkih i prijevoznčkih kompanija te izjavila kako sada svojim kupcima može ponuditi savršeni niz usluga pomorskog prijevoza i ostvariti dodatnu prednost nad konkurencijom.

Kao slabosti se izdvajaju ovisnost o globalnom tržištu, veliki gubici zbog ulaganja koji predstavljaju rizik za poduzeće i visoki troškovi operacija. Ovisnost o globalnom tržištu ima veliku ulogu u poslovanju kompanije poput CMA-CGM zbog ovisnosti o kompletnom svjetskom tržištu. Hipotetskim početkom velike industrijske krize u Kini CMA-CGM i sve kompanije koje se bave sličnim poslovanjem bile bi pogođene značajnim gubitkom, a neke bi kompanije bile prisiljene obustaviti svoje poslovanje zbog nedovoljnih prihoda za nastavak poslovanja i ispunjavanja svojih obveza. Visoki troškovi operacija posljedica su povećanja povezanosti s ostatkom svijeta, kako se proširuje i povećava povezanost tako rastu i troškovi kompanije

Prilike za poduzeće su nove tehnologije, poboljšanje globalnog tržišta te nestabilnost u konkurentskim kompanijama. Živimo u brzom i promjenjivom svijetu te je tehnološki napredak postala svakodnevica. Poduzeće koje prvo primjeni novu tehnologiju u svoje brodove i poslovanje stvara veliku prednost na tržištu u odnosu na druge kompanije. Posebna pažnja poklanja se implementaciji novih tipova pogonskih motora koji smanjuju potrošnju goriva te manje zagađuju okoliš. Na tome području CMA-CGM ulaže napore u poboljšanje očuvanja okoliša i smanjenja emisije štetnih plinova.

Sva poduzeća izložena su određenoj prijetnji. Kao prijetnje CMA-CGM-a mogu se izdvojiti konkurencija, stabilnost države, smanjivanje kvalificiranog kadra te pojava svjetske odnosno ekonomske krize koja brodarstvo zahvaća u prosjeku svakih nekoliko godina. Kao najveća prijetnja ističe se konkurencija te svako poduzeće podliježe određenom utjecaju konkurencije, a to posebno možemo uvidjeti na tržištu pomorskog prijevoza i logističkih poslova. Najveću konkurenciju u prijevozu kontejnera predstavljaju kompanije: Mearsk, Cosco, MSC te Evergreen. Također prijetnju predstavlja i tržište slobodnog brodarstva koje povećava ukupnu ponudu brodova koji redovito nude niže vozarine zbog nižih troškova organizacije i jediničnih kapaciteta u odnosu na linijsko brodarstvo.

### 7.3. OUTSOURCING U POMORSTVU

Outsourcing se može definirati kao disperzija određenih funkcija poduzeća na neke druge gospodarske subjekte izvan poduzeća. Outsourcing se pojavio s procesom globalizacije kao rezultat smanjenja ideoloških konflikata u svijetu i smanjenja trgovačkih barijera. Ekonomski mu je smisao smanjiti troškove proizvodnje dobara i usluga. Poduzeće prepušta trećima i locira pojedine organizacijske funkcije ondje gdje je njihova cijena najpovoljnija.<sup>38</sup>

Rizici outsourcinga u poduzećima morskog brodarstva odnose se na:

- razlike u mentalitetima, kulturi, jeziku i standardima između poslovnog koordinacijskog središta morskog broдача i njegove dislocirane funkcije
- nedostatna razina komunikacije s dislociranim dijelovima poduzeća
- nedostatna koordinacija u ukupnom poslovnom procesu
- gubitak stalnog izvora vlastitog stručnog kadra određenog profila
- ovisnost morskog broдача o drugima za obavljanje određenih funkcija
- ciljevi središnjice poduzeća morskog broдача nisu jednaki onima gospodarskog subjekta koji obavlja dislociranu funkciju
- sukob interesa
- gubitak kontrole nad pojedinim stavkama troškova za plovidbeni proces.<sup>39</sup>

Outsourcing u pomorstvu ponekad uzrokuje rizik nedostataka komunikacije i koordinacije ukupnih aktivnosti pomorskih broдача, a što je veća dislociranost funkcija poduzeća, to su ti rizici i nedostaci veći. Osim nedostatka komunikacije i koordinacije ističe se i rizik gubitka stalnog izvora stručnog kadra zbog dislokacije pojedinih funkcija na udaljene geografske lokacije iz razloga što stručni kadar gubi interes za takvu vrstu zanimanja zbog vrlo male mogućnosti zaposlenja u vlastitoj sredini.

Glavni cilj morskog broдача u pogledu outsourcinga je da funkcija koja je delegirana i ugovorno povjerena nekom drugom poduzeću bude besprijekorna i što jeftinija za razliku od poduzeća koje je prihvatilo delegiranu funkciju kojoj je cilj ostvarenje što veće dobiti gdje vrlo lako može doći do sukoba interesa.

Sukob interesa između morskog broдача i poduzeća također se može javiti kod punjenja broда posadom pogotovo ako poduzeće obavlja tu funkciju za više različitih

---

<sup>38</sup> Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskom brodarstvu, op. cit., p. 353.

<sup>39</sup> Ibidem, p. 354.

brodara. Ukoliko poduzeće obavlja tu funkciju za više brodara vrlo lako dolazi do nedostatka kvalitetnog kadra, odnosno u trenutku kada pomorski brodar traži posadu, poduzeće koje za njega obavlja tu delegiranu funkciju nema na raspolaganju tražen kadar iz razloga što je tim kvalitetnim kadrom već popunila brod drugog brodarka za kojeg obavlja istu funkciju.

Delegiranjem određenih funkcija morski brodar u većini slučajeva gubi kontrolu nad pojedinim troškovima svjesno prepuštajući vođenje drugom poduzeću. Budući da brodar ne koristi vlastite resurse već tuđe u povjeravanju određene funkcije za ugovorenu naknadu, pojedinačni troškovi gube značajnost već se u obzir uzima kvaliteta i cijena cijele usluge, a pojedinačni su troškovi ionako uračunati u cijenu koja je u svakom slučaju jeftinija od one koja bi izašla brodarka u vlastitoj organizaciji i obavljanju funkcije.

Može se zaključiti da delegiranjem pojedinih funkcija morski brodar izlaže uspjeh i funkcionalnost riziku, no takvi rizici nisu uvijek sudbonosni već se uz kvalitetnu organizaciju i koordinaciju mogu skoro u potpunosti izbjeći ili smanjiti na podnošljivu razinu.

#### **7.4. ZNAČAJNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U BRODARSKOM PODUZEĆU**

Značajnost ljudskih potencijala u brodarskom poduzeću najviše se ogleda kroz udaljenost broda od njegova sjedišta poduzeća na kopnu. Iako se brod vrlo često gleda kao samostalna cjelina i zatvoreni sustav, on dio većeg odnosno šireg sustava brodskog poduzeća koje obavlja jaku, centraliziranu kontrolu nad svojim brodovima kao i nad svim aspektima njegovog poslovanja.

Funkcionalna organizacija u brodarskom poduzeću ovisi o ljudskim resursima koji usmjeravaju, organiziraju i koordiniraju funkcije poduzeća. Funkcionalnost brodarskog poduzeća izražava se kroz komunikaciju na način da se unaprijed promišljena naredba šalje na brod, formalno preko zapovjednika izravno utječući i kontrolirajući zbivanja. Na taj način časnici na brodu imaju smanjenu mogućnost djelovanja kao tim ali i smanjenu mogućnost odgovornosti kao tim jer se u obzir više uzima rad pojedinih odjela brodarskog poduzeća nego rad broda kao cjelina.

Značajnost ljudskih potencijala ogleda se, naravno, i kroz posadu broda. Gubitak motivacije za poslom, gubitak očekivanja i kratkotrajna orijentacija samo na završetak trenutnog posla mogu vrlo lako narušiti kvalitetu posla kao i ostvarenje uspjeha i ciljeva poduzeća i broda. Također, nemotiviranost i nedovoljno znanje i stručnost kao i



orijentacija na samo trenutačno izvršenje rada djelatnika poduzeća na kopnu mogu direktno utjecati na neuspjeh, smanjenje kvalitete rada, smanjenje dobika i udaljavanje od ciljeva poduzeća.

Ako osoblje koje obavlja komercijalne poslove, a naročito vodeće osoblje, nije na potrebnoj stručnoj visini, jasno je samo po sebi da ono neće iskoristiti objektivne uvjete tržišta i kapacitete brodova onako kako bi to učinio bolji i sposobniji kadar. Nije dovoljno da ekonomski, odnosno komercijalni kadar u brodarskim poduzećima svlada uglavnom samo tehniku poslovanja i da ovlada najnužnijim pravnim znanjem u vezi s time te da praktički obavlja svakodnevne poslove koji, tako reći, sami od sebe nailaze, bez dubljeg poznavanja ekonomike poduzeća i šireg ekonomskog ambijenta, u kojem se odvija brodarsko poslovanje.<sup>40</sup>

Upravo se kroz ljudske potencijale u brodarskom poduzeću ostvaruje najveći uspjeh. Ostvarenje uspjeha u brodarskom poduzeću ovisi i o motiviranosti i stručnosti pomoraca na brodu ali i o sposobnosti, znanju, kontroli, stručnosti i motiviranosti djelatnika na kopnu. Kvalitetna međusobna povezanost, komunikacija, organizacija i koordinacija zajedno sa stručnim znanjem glavne su komponente uspjeha koje ne bi bile ostvarive bez motivirane i stručne radne snage.

---

<sup>40</sup> Rubinić, I.: Ekonomika brodarstva, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1976. p. 327.

## ZAKLJUČAK

Brodarstvo podrazumijeva organizirani prijevoz stvari i ljudi brodovima morskim i unutarnjim plovnim putevima, odnosno rijekama i jezerima, a obzirom da more zauzima 70,8% ukupne Zemljine površine, morsko brodarstvo danas je najzastupljenije i povezuje cijeli svijet.

Pomorski poduzetnici prepoznali su potencijal u moru kao prijevoznom mediju koji ne zahtijeva gotovo nikakva infrastrukturna ulaganja dok suvremeni brodovi kao prijevozna sredstva mogu odjednom prevesti stotine tisuća tona što pomorski prijevoz svrstava u najjeftiniji i najekonomičniji u odnosu na ostale grane prijevoza. Pomorstvo, kao i sve ostale djelatnosti, stavlja čovjeka u centar kao neizostavnog faktora i uviđa važnost ljudskih potencijala u razvijanju i unaprjeđenju morskog brodarstva, te od njega zahtjeva određena znanja i vještine.

Svrha pomorskog poduzetništva gledano u ekonomskom smislu ostvaruje se naplatom vozarina koja predstavlja naknadu prijevozniku za učinjenu uslugu prijevoza koja povećava vrijednost robe. Pomorski poduzetnici formiraju vozarine na različite načine koji prvenstveno ovise i o strukturi pomorskog tržišta i o odnosima ponude i potražnje na tom tržištu.

U tramperskom se brodarstvu vozarina formira zasebno za svaki pojedinačni prijevoz zbog ovisnosti o odnosu između ponude i potražnje na globalnoj razini u određenom trenutku. Linijsko brodarstvo formira vozarine međusobnim dogovorom između linijskih brodara eliminirajući na taj način konkurenciju i stvaranjem monopola što vozarinu čini jedinstvenom, dok tankersko brodarstvo formira vozarinu na temelju WordScale ljestvice. Putničko brodarstvo ima potpuno drugačiji način formiranja vozarina gdje se vozarine u kružnom putovanju plaćaju u sklopu turističkog aranžmana, a linijsko putničko brodarstvo formira praktički jedinstvene tarife ovisno o klasi u kojoj putnik putuje i o količini prtljage koju posjeduje, a dodatna se vozarina naplaćuje ukoliko putnik ukrca i vozilo.

Svjetsko pomorsko tržište podložno je utjecajima ciklusa zbog čvrste povezanosti s robnim tržištem što uzrokuje redovite promjene koje su povezane i s globalnim gospodarskim kretanjem i s gospodarskim ciklusima. Pomorsko tržište karakterizira velika nepredvidivost, nestalnost i promjenjivost što je utjecaj cikličkih kretanja na brodskom tržištu jer se ponuda i potražnja na pomorskom tržištu skoro nikada ne poklapaju.

Unatoč stalno prisutnim ciklusima i rizicima u morskom brodarstvu, pomorski poduzetnici svakodnevno vide nove prilike i potencijale morskog brodarstva što ga iz dana u dan čini sve jačim i usavršenijim te je neupitno je da će se ono stalno razvijati u skladu s tehničko - tehnološkim razvojem čovječanstva i njihovom potrebom.

# LITERATURA

## 1) KNJIGE

1. Batalić, M., Mitrović F.: Financiranje u pomorstvu, Sveučilište u Splitu, Split, 2009./2010.
2. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 1993.
3. Domijan-Arneri, I.: Poslovanje u morskom brodarstvu, Redak, Split, 2004.
4. Glavan, B.: Ekonomika morskog brodarstva, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1992.
5. Mencer, I.: Tržište morskog brodarstva, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1990.
6. Pavić, D.: Pomorsko imovinsko pravo, Književni krug Split, Split, 2006.
7. Rubinić, I.: Ekonomika brodarstva, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1976.

## 2) ČLANCI

8. Tkalec, Z.: „Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja“, 01.06.2011. <https://hrcak.srce.hr/130086> (24.06. 2020.)

## 3) ELEKTRONIČKI IZVORI INFORMACIJA

9. „Što je poduzetništvo“, 2013. <https://poduzetnistvo-zagrebacka-zupanija.hr/sto-je-poduzetnistvo/> (24.06.2020.)
10. Dračić, I.:“ Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje“, siječanj 2011. <https://www.hzz.hr/UserDocsImages/Business%20enterprise%20and%20entrepreneurial%20environment%20-%20final.pdf> (28.06. 2020.)

## POPIS KRATICA

### L

Kratika	Puni naziv na stranom jeziku	Tumačenje na hrvatskom jeziku
LNG	engl. <i>liquefied natural gas</i>	ukapljeni prirodni plin
LPG	engl. <i>liquefied petroleum gas</i>	ukapljeni naftni plin

### R

Kratika	Puni naziv na stranom jeziku	Tumačenje na hrvatskom jeziku
RO-RO	engl. <i>roll on- roll off</i>	dokotrljati, otkotrljati

### S

Kratika	Puni naziv na stranom jeziku	Tumačenje na hrvatskom jeziku
SWOT	engl. <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>	snage, slabosti prilike, prijetnje

## **POPIS ILUSTRACIJA**

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1. SWOT analiza kompanije CMA-CGM.....	41.
--	-----