

Menadžerski aspekti ugovora o iskorištavanju brodova

Domijan, Sofija

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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:187:916365>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-28**



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

SOFIJA DOMIJAN

MENADŽERSKI ASPEKTI UGOVORA O
ISKORIŠTAVANJU BRODOVA

DIPLOMSKI RAD

Rijeka, 2021.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
POMORSKI FAKULTET

MENADŽERSKI ASPEKTI UGOVORA O ISKORIŠTAVANJU
BRODOVA
MANAGEMENT ASPECT OF EXPLOITATION OF SHIPS
DIPLOMSKI RAD

Kolegij: Brodarski i lučki menadžment

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

Student: Sofija Domijan

Studijski smjer: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0081136088

Rijeka, srpanj 2021.

Student/studentica: Sofija Domijan

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 00811360888

IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI ZAVRŠNOG RADA

Kojom izjavljujem da sam završni rad s naslovom MENADŽERSKI ASPEKTI UGOVORA O ISKORIŠTAVANJU BRODA izradio/la samostalno pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Borna Debelić.

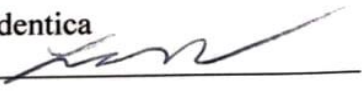
U radu sam primijenio/la metodologiju izrade stručnog/znanstvenog rada i koristio/la literaturu koja je navedena na kraju završnog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo/la u završnom radu na uobičajen, standardan način citirao/la sam 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 ponuđeni 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


(potpis)

Ime i prezime studenta/studentice

Sofija Domijan

SAŽETAK

Menadžment je postupak planiranja, donošenja odluka, organiziranja, vođenja, motiviranja i kontrole ljudskih, financijskih, materijalnih i informacijskih resursa organizacije kako bi se ciljevi uspješno i djelotvorno postigli. Menadžment je postizanje nečeg određenog kao cilja. Uspješan menadžment odražava se u kojoj se mjeri postižu ciljevi. Menadžment postoji upravo zato je predstavlja efikasno i efektivno sredstvo za obavljanje posla. Troškovi, veličina, ekološka održivost i sigurnost glavne su prednosti pomorskog prijevoza u usporedbi s drugim načinima prijevoza. Uz upravljanje globalnom ekonomijom javlja se sve veća potreba za kretanjem većih količina tereta u najkraćem mogućem roku. Ekonomije razmjera i vanjska trgovina, uvoz i izvoz robe i sirovina svih vrsta imaju koristi od ove dinamike i upravo je zato menadžment u pomorstvu važna karika u procesu upravljanja.

Ključne riječi: ciljevi, ekonomija, menadžment, pomorski promet, upravljanje

SUMMARY

Management is the process of planning, making decisions, organizing, leading, motivating and controlling the human, financial, material and information resources of an organization in order to successfully and effectively achieve its goals. Management is the achievement of something defined as a goal. Successful management is reflected in the extent to which goals are achieved. Management exists precisely because it is an efficient and effective means of doing business. Cost, size, environmental sustainability and safety are the main advantages of maritime transport compared to other modes of transport. With the management of the global economy, there is a growing need to move larger amounts of cargo in the shortest possible time. Economies of scale and foreign trade, import and export of goods and raw materials of all kinds benefit from this dynamic and that is why maritime management is an important link in the management process.

Keywords: economics, goals, management, managing, maritime transport

SADRŽAJ

SAŽETAK	II
SUMMARY	II
1. UVOD	1
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA	2
1.2. RADNA HIPOTEZA.....	3
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA	3
1.4. ZNANSTVENE METODE	4
1.5. STRUKTURA RADA	4
2. POMORSTVO I NJEGOVE ZNAČAJKE	5
2.1. POJAM POMORSTVA I POMORSKOG PROMETA	6
2.2. ZNAČAJ I FUNKCIJE POMORSKOG PROMETA.....	8
2.3. POMORSKI PROMET I GLOBALIZACIJA.....	10
3. MENADŽMENT I POMORSTVO	12
3.1. DEFINICIJA I ZNAČAJ MENADŽMENTA.....	12
3.2. FUNKCIJE MENADŽMENTA	14
3.2.1. Planiranje	15
3.2.2. Kontroliranje	16
3.2.3. Vođenje.....	18
3.2.4. Organizacija.....	19
3.3. LUČKI MENADŽMENT - ZADACI I SVOJSTVA	20
3.4. IMPLEMENTACIJA MENADŽMENTA U POMORSTVU.....	24
4. MENADŽMENT I NJEGOVA ULOGA U POMORSKOJ INDUSTRIJI	26
4.1. ORGANIZACIJSKE FUNKCIJE POSLOVANJA MENADŽMENTA U POMORSTVU.....	27

4.2. ORGANIZACIJA SUVREMENOG BRODARSKOG PODUZEĆA	29
4.3. UPRAVLJANJE ZNANJEM U BRODARSKOJ INDUSTRIJI.....	32
4.4. PROMJENE U POMORSKOJ INDUSTRIJI I MENADŽMENTU	34
4.5. BUDUĆNOST POMORSKE INDUSTRIJE.....	36
5. ULOGA MENADŽMENTA U CHARTER PARTY UGOVORIMA	38
5.1. DEFINICIJA CHARTER PARTY UGOVORA	38
5.2. UGOVORNE STRANKE.....	41
5.3. SKLAPANJE UGOVORA	43
5.4. VRSTE UGOVORA.....	45
5.4.1. <i>Time Charter Party</i>	45
5.4.2. <i>Voyage charter party</i>	49
6. ZAKLJUČAK.....	51
LITERATURA	53
PRILOZI	55

1. UVOD

21. stoljeće u kojem živimo obilježeni su pojmovima kao što su globalizacija, liberalizacija i tehnološki razvoj koji su doveli do rasta teretnog prometa na globalnoj razini. Ovdje je pomorski prijevoz od posebne važnosti jer se upravo iz prethodno navedenih razloga razvija, mijenja te konstantno povećava. Globalna povezanost koju danas poznajemo ne bi bila moguća bez pomorskog prometa. Uz njihovu pomoć omogućen je ekonomski razvoj širom svijeta, što ga čini najvažnijom prijevozničkom djelatnošću. Za dobro poslovanje i razvoj morskih luka te njihov stalni napredak, uzima se u obzir razvoj gospodarskih djelatnosti poput menadžmenta, prijevoza i ostalih uslužnih djelatnosti koje se nude svim sudionicima unutar procesa pomorskog prometa. Predstavljaju važne čimbenike o kojima ovisi budućnost i ekonomski uspjeh morskih luka. Ekonomski pokazatelji lučkih operacija izračunavaju se prema okvirnim uvjetima prometne industrije, upravo zbog procijenjivosti neuobičajenih lučkih aktivnosti. Upravo ovakav oblik prometa podržavaju distribucijske, skladišne mreže i infrastruktura. Upravo zbog tih faktora dolazi do razvoja morskih luka i drugih oblika prijevoza, poput integriranog prijevoza. Osobe odgovorne za obavljanje funkcija planiranja, organizacije, upravljanja, vođenja i kontrole mogu se nazvati menadžerima. Samo zadaci menadžmenta stoga proizlaze iz procesa upravljanja. U neograničenom tržištu razvoja pomorske djelatnosti razvijala se sama industrija, pogodujući slobodnom tržištu prijevoza i konkurenciji za razvoj svjetskog poduzetništva imajući u vidu dva aspekta, a to su ekonomičnost i racionalnost. Pomorska poduzeća kao gospodarski agenti u pomorskom brodarstvu suočena su s izuzetno promjenjivim i nestabilnim tržištima, brojnim neizvjesnostima i rizicima u posljednjih nekoliko desetljeća, a njihov opstanak u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti upravljanja menadžerskim rizicima i donošenja ispravnih strateških odluka. Organizacija definira određenu strukturu pomorskog poduzeća na način da se resursi racionalno koriste u skladu s uvjetima okoliša. Uloga menadžmenta i samoga menadžera je pronaći način kako motivirati i uputiti zaposlenike da izvršavaju dodijeljene zadatke na najbolji mogući način. U tom procesu važno je stvaranje okruženja i odnosa sa zaposlenicima kao i odgovornost za buduće poslovne procese i postizanje postavljenih ciljeva, uzimajući u obzir primjenu etičkih vrijednosti i standarda.

1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA

Predmetom istraživanja ovoga diplomskog rada predstavljaju karakteristike, svojstva i zadaci kojima menadžeri pomažu efikasnijem i efektivnijem poslovanju pomorskih poduzeća i samim time svjetskog gospodarstva. Menadžment kao proces, sposobnost i znanstvena disciplina ili funkcija u organizaciji temelji se na proceduralnom pristupu upravljanja i definira upravljanje kroz funkciju koju menadžeri obavljaju. Osoba koja se bavi usmjeravanjem rada drugih ljudi unutar organizacije naziva se menadžerom. U radu su detaljnije objašnjenje njegove četiri najvažnije funkcije, a to su planiranje, kontrola, vođenje i organizacija. Posao menadžera nije lak, jer u razvoju svih elemenata pomorskog gospodarstva dolazi do neizbježne međuovisnosti. Uspješnost dobro postavljenog menadžmenta odražava se kroz sučeljavanje željenog i planiranog s postignutim. Treba naglasiti motivaciju kao važan zadatak menadžmenta jer pravilnim pristupom i dobrim prilagođavanjem motiviranja svih zaposlenika dolazi se do najboljih rezultata.

Kao **problem istraživanja** ovoga diplomskog rada postavlja se pitanje na koji način postići uspješno upravljanje, ispuniti postavljene ciljeve, imati potrebne vještine i kvalitete, zadržati motiviranje zaposlenika te u konačnici raditi učinkovito i efikasno. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika osnova su uspjeha i povećane konkurentnosti, a važno je odabrati najbolje zaposlenike, uložiti u njihovo znanje, prepoznati njihove sposobnosti i vještine i zadržati ih u tvrtki. **Objektom istraživanja** postavlja se sama uloga menadžera i dobro postavljenog menadžmenta kako bi se standardne pomorske operacije izvodile na najefikasniji i najučinkovitiji način, te u konačnici do koje ekonomske i financijske uspješnosti takav način poslovanja dovodi.

1.2. RADNA HIPOTEZA

Uzimajući u obzir da se diplomski rad bavi menadžmentom i ulogom menadžmenta u pomorstvu, glavna **radna hipoteza** odnosi se na to da s pravilno organiziranim poslovanjem, menadžmentom u pomorskoj industriji i dobro postavljenim ciljevima, poslovanje bilo kojeg segmenta unutar pomorske industrije može biti uspješno i profitabilno s minimalnim troškovima te samim time dobivaju bolju konkurentsku poziciju na ovom veoma promjenjivom tržištu.

1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Svrha i cilj istraživanja je analizirati, pojednostaviti te istražiti teme povezane sa složenošću menadžmenta i njegove uloge u pomorskoj industriji, te ukazati na to da bez učinkovite suradnje menadžmenta i niza sudionika u sklopu pomorske industrije opstanak na tržištu koje se neprestano mijenja nije moguće bez odgovarajućeg načina poslovanja i menadžmenta. Iz tog i niza drugih razloga vrlo važno je imati dobro koordiniran menadžment koji postavlja cilj i strategiju razvoja kako bi bilo koje poduzeće unutar pomorskog sektora moglo biti uspješno na takvom promjenjivom tržištu. Sve prethodno navedeno neophodno za razumijevanje osnova rada svakog pomorskog poduzeća i daje odgovore na sljedeća pitanja:

- 1) Što je suština pomorstva?
- 2) Što je menadžment i koje su njegove osnovne funkcije?
- 3) Koja je uloga menadžmenta u pomorstvu?
- 4) Zašto je menadžment važna karika u pomorstvu?
- 5) Kako menadžment može biti presudan čimbenik u sklopu pomorske industrije?

1.4. ZNANSTVENE METODE

U istraživanju ovoga diplomskog rada pod temom **Menadžerski aspekti ugovora o iskorištavanju brodova** korištene su sljedeće metode: metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda klasifikacije, metoda kompilacije te metoda indukcije i dedukcije.

1.5. STRUKTURA RADA

Rad pod nazivom **Menadžerski aspekti ugovora o iskorištavanju brodova** se sastoji od šest međusobno povezanih cjelina koje su sistematično povezane prema značaju i samoj temi diplomskoga rada. Rad započinje **uvodom** koji je opisan kroz problem, predmet i objekt istraživanja, postavljena je radna hipoteza te svrha i cilj istraživanja. Nakon toga opisane su korištene znanstvene metode te je u konačnici postavljena struktura rada. Druga cjelina pod nazivom **Pomorstvo i njegove značajke** bavi se osnovnim pojmovima pomorstva i pomorskoga prometa te se tu stavlja za cilj objasniti njegov značaj u današnjem svijetu globalizacije. Sljedeća cjelina naziva **Menadžment i pomorstvo** kreće u samu problematiku diplomskoga rada te se stavlja glavni fokus na definicije, funkcije te u konačnici sama uloga menadžmenta u pomorstvu i čemu on ustvari doprinosi. Četvrta cjelina naziva **Menadžment i njegova uloga u pomorskoj industriji** objašnjava koje su to organizacijske funkcije bez koje suvremeno pomorsko poduzeće ne bi moglo funkcionirati. Stavlja se fokus na znanje i odnose menadžmenta sa svim sudionicima kako bi u konačnici svi znali koji su glavni ciljevi i to znali primijeniti na sve procese poslovanja, što je i sama srž menadžmenta. Sve prethodne cjeline ustvari dovode do srži ovoga rada, a to je **Uloga menadžmenta u charter party ugovorima** gdje su samo pobliže opisane definicije i karakteristike tih tipova ugovora, a glavni fokus je stavljen na menadžerski aspekt tih ugovora i čemu ustvari ti menadžeri doprinose svojom ulogom. Rad se završava **Zaključkom** gdje se sumira sve prethodno navedeno te donose zaključne misli. **Prilozi** kao zadnji segment rada prikazuju te ugovore te se time uočava na koliko segmenata menadžment mora paziti i razmišljati kako bi se postiglo najbolji učinak takvih ugovora.

2. POMORSTVO I NJEGOVE ZNAČAJKE

Devedeset posto sve robe široke potrošnje dio je putovanja provelo na brodu, što čini morsku industriju jednim od glavnih pokretača globalizacije i trgovine. Brodovi prevoze teret diljem svijeta u daleko većim količinama, učinkovitije, sigurnije i s manjim utjecajem na okoliš od bilo kojeg drugog načina prijevoza. Brodovi prevoze sve vrste robe poput žitarica i voća, ukapljenog prirodnog plina (LNG), ugljena i naftnog ulja za proizvodnju energije, sirovina, odjeće, automobila i elektronike i još mnogo toga. Brodovi su također popularni za odmore; samo industrija krstarenja prevozi milijune putnika i svake godine generira milijarde prihoda. Trajekti pružaju sjajne mogućnosti putovanja na posao i pomažu u smanjenju zagušenja na cestama. U širem smislu riječ pomorstvo odnosi se na sve aktivnosti na moru ili u vezi s morem (eksploatacija mora kao plovnog puta, korištenje morskih resursa i luka, brodogradnja, pomorsko gospodarstvo, sport itd.), dok u užem smislu pomorstvo predstavlja umjetnost i vještinu upravljanja brodom, po bilo kojem vremenu, na otvorenom moru i u luci.¹

Uspjeh pomorske industrije temelji se na ponudi i potražnji roba iz cijelog svijeta. Napredak u tehnologijama, poput razvoja bržih i lakših brodova, izgradnje kanala i poboljšanja u navigacijskim sustavima poboljšali su cjelokupni rad industrije. Ovi su pomaci posadama, okolišu i brodovima olakšali, učinkovitije i sigurnije premještanje tereta. Pomorska industrija uključuje bilo koju gospodarsku aktivnost oceana, rijeka i velikih jezera ili se odnosi na njih. To uključuje tradicionalne pomorske aktivnosti kao što su projektiranje, konstruiranje, proizvodnja, opskrba, održavanje plovila ili dijelova, upravljanje brodskim linijama ili posadom brodova. To također može uključivati sudjelovanje u pomorskom pravu, brokerskim uslugama, osiguranju, carinskim uslugama, ribolovnim operacijama, nauci o moru, spašavanju i radu luka, brodogradilišta, suhih dokova i brodskih linija. Uz to, istraživanje i eksploatacija priobalnih obnovljivih i neobnovljivih izvora energije uključeni su u morsku industriju.

Kako su se pomorski poslovi razvijali tijekom godina, zemlje s izravnim pristupom moru imaju veliku prednost u odnosu na kontinentalne zemlje koje su mu uskraćene. Pomorskim razvojem države na moru razvile su vlastito gospodarstvo koje se proširilo u unutrašnjost kontinenta. Da bi se zemlja dobro povezala s unutrašnjošću, potrebno je razviti

¹ Mitrović F., Kesić B., Jugović A.: Menadžment u brodarstvu i lukama, Pomorski fakultet u Splitu, Split, 2010., str. 3

moderne tehnologije. Povezivanjem i korištenjem tranzitnog mjesta pomorske države može se pospješiti razvoj susjednih zemalja u unutrašnjosti, što s jačim gospodarstvom pozitivno utječe na razvoj pomorske države kopnenog uz more. Stoga je izuzetno važno odrediti ispravnu i učinkovitu pomorsku politiku kako bi se odredio smjer u kojem će se država razvijati.

2.1. POJAM POMORSTVA I POMORSKOG PROMETA

Pojam pomorstvo koji je kao takav prihvaćen u hrvatskom jeziku nema pravog ekvivalenta u stranim jezicima, već je najbliže tom pojmu u engleskom jeziku pojam shipping, u talijanskom jeziku marina i marinera, u francuskom jeziku marine, dok je u njemačkom jeziku najbliži pojam pomorstvu seekunde i seewesen.² Transport je uslužna djelatnost odgovorna za prijevoz ili prijenos ljudi i robe s jednog mjesta na drugo. Bez toga ne bi bila moguća trgovina, napredak, pa i sam život zemlje. Zapravo veze između članova zajednice, gradova, regija i država ovise o dostupnosti prijevoza. Promet je komplementarna industrija, ali nije manje važan od osnovne industrije, bilo da pripadaju primarnom sektoru (ekstraktivno: poljoprivreda, ribarstvo, rudarstvo) ili sekundarnom sektoru (industrijske ili proizvodne djelatnosti). Zajedno s trgovinom i komunikacijama, čini dio uslužnog sektora, čije su aktivnosti prijeko potrebne za društvo.

Mnogi su sastojci neophodni za ekonomski i socijalni razvoj zajednice, ali nitko od njih sam po sebi nije dovoljan za poboljšanje životnog standarda nacije. Iskorištavanje prirodnih resursa, industrijalizacija, obrazovanje i programi javnog zdravstva, dobra administrativna organizacija neki su od čimbenika koji promiču razvoj, a iako su svi neophodni, nijedan nije dovoljan sam po sebi. Ni promet nije ključ napretka, ali igra glavnu ulogu u omogućavanju ostalih osnovnih ciljeva. Dakle, promet je glavni čimbenik u tome da se zemlja učini produktivnom, u marketingu poljoprivrednih proizvoda i u pristupu šumskim i mineralnim resursima. Značajan je čimbenik u razvoju industrije, u širenju trgovine, u provedbi državnih obrazovnih i zdravstvenih programa, u razmjeni ideja te u nacionalnoj i regionalnoj integraciji.

² Mrnjavac E.: Pomorski sustav, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 1998., str. 15

Pomorski prijevoz izvedena je potražnja čija je glavna svrha podržati poslovanje i trgovinu - bilo globalnu ili domaću, bilo teret ili ljude. Povećani rast, broj i obujam čine pomorsku industriju jednom od najglobaliziranih svjetskih industrija u smislu vlasništva i poslovanja.³ To je osnovni instrument za razvoj nacije i ekonomsku neovisnost; nezamjenjiv i učinkovit alat u službi trgovine, industrije, proizvodnje i potrošnje; djelatnost koja generira nacionalni dohodak i stvara vrijedne devize; agent za regulaciju cijena konferencijskog prijevoza; izvor izravnog i neizravnog zapošljavanja za pojedince koji se bave prijevozom i u srodnim djelatnostima kao što su osiguravanje, popravci i brodogradnja, i glavni klijent za materijale koji se koriste u tim djelatnostima. Uz to, trgovačka marina predstavlja snažni element nacionalne obrane u slučaju oružanog sukoba. Trgovačka marina pruža slobodan pristup svjetskim tržištima, a zemlja koja nema niti jedno svoje gubi inicijativu za upravljanje i vođenje vlastite trgovine, koju mora prepustiti strancima.

Suvremena istraživanja pomorskog prometa zahtijevaju stalnu potporu znanstvenim dostignućima koja se temelje na svakodnevnom praktičnom rješavanju problema u području pomorskog prometa i brzom tehničkom i tehnološkom razvoju suvremenog pomorskog prijevoza robe. Stoga je učinkovito planiran, organiziran i kontroliran sustav pomorskog prometa temeljni čimbenik koji određuje kvalitetu, sigurnost i učinkovitost njegovih usluga pomorskog prometa. S druge strane, pomorski promet važan je čimbenik gospodarskog razvoja i gospodarskog sustava svake pomorske zemlje. Riječ je o složenom stohastičkom sustavu koji uključuje kvalitetan rad i interakciju svih ostalih cjelina ili podsustava pomorskog prometa.⁴

³ <https://www.shippingandfreightresource.com/difference-maritime-shipping-freight-logistics-supply-chain/> (27.06.2021.)

⁴ Šamija S.: Maritime transport management for the purpose of efficiency and safety of shipping services, University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies, Rijeka, 2014., str. 1

2.2. ZNAČAJ I FUNKCIJE POMORSKOG PROMETA

Pomorski prijevoz jedan je od najvažnijih vidova prijevoza i otpreme u cijelom svijetu. Postoji već stoljećima, pomažući ljudima da zadovolje svoje putničke i poslovne potrebe. Unatoč izumu novih načina prijevoza, pomorski prijevoz nije izgubio na svojoj važnosti. Procjenjuje se da se oko 90% svjetskog tranzita prevozi morem. Vremenom su postignuta poboljšanja u pomorskom prometu. Pomorski promet postao je učinkovitiji i bez rizika uvođenjem novih oblika prijevoza. Najnoviji i najmoderniji brodovi uklonili su ograničenja udaljenosti i vremena. Sada se može putovati s jednog na drugi kraj svijeta u udobnosti i za manje vremena. Napredak u pomorskoj tehnologiji proširio je opseg pomorskog prometa. Najstarija svrha pomorskog prijevoza bila je premještanje ljudi s jednog mjesta na drugo. U to vrijeme brodski prijevoz nije bio prikladan jer je trebalo dosta vremena da se stigne do odredišta. Ali sada brodovi za krstarenje i oceanski brodovi mogu putovati brzo, postižući brzinu do 45 milja na sat. Pomorski prijevoz je također jeftiniji u odnosu na sve ostale načine prijevoza. Putovanje je također postalo sigurno zahvaljujući sigurnosnim mehanizmima na brodovima. Novi mehanizam za automatizaciju instaliran na brodovima pomaže u plovidbi u nepovoljnim vremenskim uvjetima. Velika prednost pomorskog prijevoza je što je ekološki prihvatljiv. Buduće povećanje učinkovitosti goriva brodova učinit će pomorski prijevoz manje štetnim za okoliš. Pomorski prijevoz vrlo je važan za svaku zemlju na mnogo načina.

Svatko na svijetu ima koristi od pomorstva. Dostavljaju se namirnice, tehnologija, lijekovi i još niz drugih stvari. Kako svjetska populacija nastavlja rasti, posebno u zemljama u razvoju, jeftin i učinkovit pomorski prijevoz igrat će ključnu ulogu u rastu i održivom razvoju. Pomorski promet pomaže u ravnomjernijoj distribuciji blagodatni trgovine. Nijedna zemlja nije u potpunosti samodostatna i svaka se zemlja oslanja na pomorsku trgovinu kako bi prodala ono što ima i kupila što treba. Mnogo onoga što se konzumira u svakodnevnom životu prevezeno je ili se prevozi morem u obliku sirovina, komponenata ili gotovih proizvoda. Pomorski promet je okosnica svjetske trgovine i svjetske ekonomije. Svi važni statistički podaci ukazuju na središnju ulogu pomorskog prometa u današnjoj globalnoj ekonomiji. Te gospodarske uvjete

odražavaju infrastrukture pomorskog prometa, a posebno luke. Važnost funkcija pomorskog prometa očitava se u sljedećem: ⁵

- Prijevozna funkcija - omogućava prijevoz cjelokupne nacionalne pomorske trgovine, te ostavlja mogućnost djelomičnog ili većeg zapošljavanja za potrebe trećih korisnika prijevoznih usluga,
- Profitna tj. dohodovna funkcija - ima za cilj ostvarivanje dohotka, tj. dobiti i
- Za neke zemlje veoma važna, devizna funkcija kojoj je cilj povećati domaći devizni priljev, ali također ne manje važna kako bi se smanjio devizni odljev

Glavni cilj pomorskog prometa je mapiranje procesa s optimalnim kvalitativnim i kvantitativnim učincima. Kao djelatnost prijevoza, pomorski prijevoz dio je proizvodnih aktivnosti, iako sam rezultat pomorskog prijevoza nije proizvod, već usluga koja nadopunjuje ostale proizvode ljudskog rada kao vrijednosti. Dodatne funkcije su sljedeće:⁶

- 1) razvojna,
- 2) kadrovska,
- 3) nabavna,
- 4) prodajna,
- 5) pomorsko-prijevozna,
- 6) financijsko-računovodstvena funkcija.

Pomorski promet predstavlja najvažniji oblik transporta na svijetu, otud je fokus međunarodnog brodarstva u svijetu i brodarstva. Zbog svoje važnosti od davnina, jedan je od najstarijih načina prijevoza i brodarstva kroz stoljeća. Kao rezultat toga postao je jedan od najboljih, najekonomičnijih i najbržih oblika prijevoza koji danas poznajemo.

⁵ Batalić, M., Mitrović, F.: *Financiranje u pomorstvu*, Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet, Split, 2010., str. 4

⁶ Mitrović F., Kesić B., Jugović, A., op. cit., str. 84 - 85

2.3. POMORSKI PROMET I GLOBALIZACIJA

Pojam globalizacije može se promatrati kao novi trend u svjetskom gospodarstvu, koji početkom 21. stoljeća, zajedno s liberalizacijom i tehnološkim razvojem, u potpunosti utječe na prometni sektor, uključujući pomorsku industriju. Pomorstvo označava jedan od najvažnijih pokretača procesa globalizacije. Globalizacija se, uobičajeno, povezuje uz proces otvaranja i liberalizacije nacionalnih financijskih tržišta te njihovo formiranje globalnog tržišta kapitala.⁷ Globalno kretanje robe presudan je element globalnog sustava prijevoza robe, koji uključuje pomorske i obalne rute, unutarnje plovne putove, željeznice, ceste i zračni prijevoz robe. U nekim slučajevima teretna mreža povezuje lokacije putem više modalnih ruta i djeluje kao zamjena za modal. Primarni primjer je kontejnerski kratki prijevoz, gdje brodar ili pružatelj logistike imaju određeni izbor u načinu premještanja tereta između lokacija. Međutim, međunarodni pomorski prijevoz češće je nadopuna drugim načinima prijevoza. To se posebno odnosi na međukontinentalni teret kontejnera, kao i na tekuću i suhu rasutu robu poput ulja i žitarica. Ovdje međunarodna plovidba povezuje ceste, željeznice i unutarnje plovne putove morskim i obalnim putovima.

Pomorstvo je postalo značajno područje interesa u globalnom poslovanju i upravljanju. Važnost pomorstva i logistike povećala se posljednjih desetljeća zbog unutarnjih i vanjskih čimbenika okoliša koji utječu na tvrtke: trend globalizacije, promjena zahtjeva kupaca, napredak u tehnologiji i industrijska deregulacija. Isprva je s nešto sumnje, kao i u druge vrste poslova, logistika prodrla u posljednjih nekoliko desetljeća u najveće pomorske broderske tvrtke i lučke operatore. Oni su u svoje dijagrame toka uveli odjele brodova koji rade, sigurnost, angažman broda u ugovorima o prijevozu, marketing, financije, ljudske resurse, odjele logistike. Pomorska logistika odnosi se na postupak planiranja, provedbe i upravljanja prijevozom robe, kao i informacija koje su uključene u pomorski promet. Logistika upravlja unutarnjim protokom informacija, materijala, rezervnih dijelova za brodove, goriva, maziva i odnosima s najmoprimcima (kupcima), brokerima i dobavljačima, tj. Tokovima materijala i informacija, znanjem, zaštitnim znakovima i patentima.

Osim prebacivanja ljudskog rada (vesla) na jedra na vjetar, prva moderna pretvorba energije u pomorskom prometu bila je prijelaz s jedra na izgaranje. Dva su glavna motivatora

⁷ Lončar J.: Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja, *Geo-adria*, 10, 2005, 1, str. 92

za energetske inovacije - veće performanse uz niže troškove - uzrokovala su ovu promjenu. U osnovi su noviji i veći brodovi usvojili tehnologije izgaranja kao dio ekonomije razmjera. Te su tehnologije omogućile pojavu trgovinskih putova bez obzira na zemljopisnu širinu bez stalnih vjetrova (poznatih kao zatišje), što je pomoglo i međunarodnoj industrijalizaciji i modernom širenju političke velesile. Pomak u tonaži flote na odabranu tehnologiju postignut je mnogo brže od postupnog ukidanja manjih plovila s zastarjelom tehnologijom; ovo vodstvo u pretvorbi tonaže bilo je zbog činjenice da se nova tehnologija instalirala na veće i novije brodove. U početku su se ti brodovi napajali kotlovima na ugljen, koji su parom dopremali prvo klipne parne strojeve, a kasnije brze parne turbine koje pokreću elise. Kasnije je uvođenje prvog alternativnog goriva u industriji - nafte - omogućilo uvođenje modernih brodskih motora. Ovaj se obrazac ponavlja u mnogim tehnološkim promjenama koje utječu na pomorski promet: neki brodski operateri i dalje koriste dugovječne brodove kupljene na rabljenom tržištu, dok čelnici industrije zamjenjuju svoje flote kako bi ušli na nova tržišta ili postigli ekonomiju razmjera. Morsko brodarstvo je tijekom cijele povijesti bila ključni čimbenik poticanja trgovine, a pomorstvo se pravovremeno prilagodilo tehnološkim inovacijama, nacionalnim registrima i ljudskim resursima, kako bi odgovorilo na izazove globalizacije.⁸

⁸ Zelenika R., Pupovac D.: Transport – čimbenik proboja začaranog kruga razvitka tranzicijskih zemalja, *Ekonomski pregled*, 51, 2000., 9-10, str. 971

3. MENADŽMENT I POMORSTVO

3.1. DEFINICIJA I ZNAČAJ MENADŽMENTA

Menadžment označava rukovođenje, upravljanje, gospodarenje, planiranje, nadzor i još niz drugih važnih operacija. Označava poslovnu, ali istodobno i znanstvenu disciplinu, neophodnu za razmišljanje, rad i djelovanje svih koji oblikuju ekonomski razvoj zemlje. Može se reći da je menadžment proces koji više ljudi koristi za koordinaciju aktivnosti drugih kako bi se postigli najbolji mogući rezultati. Uz usmjeravanje zaposlenika, menadžeri moraju komunicirati s iskusnijim profesionalcima u svojoj tvrtki kako bi osigurali da tim postiže ciljeve i promovira misiju tvrtke. Iako se menadžerske uloge razlikuju ovisno o djelatnosti i poslu, većina ih obavlja iste osnovne uloge.

Menadžment opisuje proces, vještinu, znanstvenu disciplinu, aktivnost ili funkciju unutar organizacije ili nositelja određenih funkcija. Svi prethodno navedeni koncepti imaju svoje mjesto u definiciji menadžmenta, ali kada je riječ o samoj srži profesije, radu menadžera, procesnom pristupu vođenja ili razumijevanju vođenja kao procesa, to ima posebno značenje. Pojam menadžmenta označava skup definicija upravljanja koji započinje od pristupa upravljanju procesima i takav oblik upravljanja definira se kroz same menadžerske funkcije. Važnost menadžmenta može se uvidjeti kroz sposobnost uspješnog obavljanja funkcija te disciplina sama po sebi kao vještina podrazumijeva različite sposobnosti nositelja ove funkcije. Vještine ovog stila vođenja stječu se vremenom i iskustvom, što ne znači nužno da su iskusni ljudi sposobniji. Kao profesija, menadžment je posebna djelatnost, odnosno aktivnost u kojoj se glavna skupina (menadžer) bave svojom glavnom profesijom. Osoba koja unutar organizacije usmjerava rad drugih radi postizanja organizacijskih ciljeva može se nazvati menadžerom. Stoga je menadžment kao profesija položaj koji zauzimaju određeni ljudi u procesu rada. Sposobnost menadžera ogleda se u uspješnom uspostavljanju horizontalne i vertikalne koordinacije. To nije lak zadatak za menadžment da postigne svoje ciljeve.⁹

Menadžment je koordinacija i administriranje zadataka radi postizanja cilja. Te administrativne aktivnosti uključuju definiranje korporativne strategije i koordinaciju napora zaposlenika za postizanje tih ciljeva korištenjem dostupnih resursa. Menadžment se također

⁹ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., PološkiVokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 9

može odnositi na strukturu radnog staža zaposlenika unutar organizacije. Menadžmentom se mora učinkovito razviti niz vještina, uključujući planiranje, komunikacija, organizacija i vođenje. Također zahtijeva temeljno razumijevanje ciljeva tvrtke i način kako usmjeravati zaposlenike te niz drugih operacija za postizanje tih ciljeva. Pet osnovnih uloga menadžmenta su sljedeći:

- Postavljanje ciljeva - postavljanje i postizanje ciljeva najvažniji je put koji menadžer postiže i održava. To također mora znati uvjerljivo prenijeti svojim zaposlenicima.
- Organizacija - menadžeri procjenjuju prirodu posla, raščlanjuju ga na ostvarive zadatke i učinkovito ga delegiraju zaposlenicima. Organizacija se sastoji od niza odnosa između pojedinih zaposlenika i odjela ili jedinica unutar organizacije. Odgovornost je upravitelja osigurati da ti ljudi i jedinice rade zajedno, što uključuje motiviranje zaposlenika i odjela da se pridržavaju zadatka. Dobar menadžer sposoban je izgraditi međuljudske odnose među članovima svog tima i može ispraviti pogreške. Organizacija također zahtijeva od menadžera da uspostavi odnos vlasti među članovima svog tima. Povećavanje organizacijskih aranžmana može pomoći tvrtkama da povećaju poslovnu učinkovitost na tržištu, smanje poslovne troškove i povećaju produktivnost.
- Motivacija tima - Uz zadatke organizacije i delegiranja, motivacija uključuje sposobnost suočavanja s različitim osobama u timu. Učinkovit menadžment mora znati kako graditi i voditi uspješne timove i znati mobilizirati članove tima da nešto učine.
- Izgradnja mjernih sustava - Menadžeri trebaju postaviti ciljeve ili mjerne podatke kojima će tim težiti, a zatim razviti metode za mjerenje je li njihov tim na putu da postigne te ciljeve. Budući da može biti teško pronaći mjerljive načine za razumijevanje učinka, menadžeri često trebaju biti kreativni i promišljeni. Međutim, kao i kod ostalih upravljačkih funkcija, mjerenje je presudno za poboljšanje poslovne uspješnosti.
- Razvoj zaposlenika - Dobri menadžeri ne samo da ulažu svoj tim u cilj i mjere svoj napredak na putu, već ulažu i u razvoj svojih zaposlenika. Na primjer, menadžeri mogu raditi sa svojim timom kako bi im pomogli da postave ciljeve za napredovanje u svojoj karijeri. Menadžeri moraju imati vještine vođenja da bi uspješno koristili ovih pet operacija. Odgovorni su za treniranje članova njihovog tima pomažući im da prepoznaju njihove snage i slabosti i poboljšaju njihovu izvedbu. Različiti menadžeri mogu imati različite stilove rukovođenja. Bez obzira na svoj stil, vođe bi trebale razviti svoje vodstvene vještine kako bi bile učinkovit nadzornik.

Pojam menadžmenta ima posebno značenje u brodarstvu i lukama. Fokusira se na cjelokupno upravljanje brodarskim tvrtkama i njihovim operativnim i organizacijskim dijelovima. Sadržaj organizacije i upravljanja brodskim i lučkim tvrtkama u broskom sektoru je koordinacija korištenja materijalnih i ljudskih resursa dostupnih brodskim tvrtkama za postizanje najboljih operativnih rezultata. Zadatak takve vrste menadžmenta je oblikovanje procesa korištenja tih resursa.¹⁰

3.2. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment je opisan kao društveni proces koji uključuje odgovornost za ekonomsko i učinkovito planiranje i kontrolu rada poduzeća kako bi se ispunile određene svrhe. To je dinamičan proces koji se sastoji od različitih elemenata i aktivnosti. Te se aktivnosti razlikuju od operativnih funkcija poput marketinga, financija, nabave itd. Umjesto toga, ove su aktivnosti zajedničke svim menadžerima bez obzira na njihovu razinu ili status. Na svojoj najosnovnijoj razini, menadžment je disciplina koja se sastoji od niza četiri općih funkcija: planiranje, organiziranje, vođenje i organizacija. Ovih četiri važnih uloga dio su niza praksi i teorija o tome kako postati uspješan menadžer. Svaka funkcija uklapa se u drugu i utječe na performanse ostalih. Funkcije menadžmenta biti će detaljnije objašnjeni u sljedećim podcjelinama.

¹⁰ Mitrović F., Kesić B., Jugović, A., op. cit., str. 17 - 18

3.2.1. Planiranje

Planiranje označava prvu funkciju menadžmenta i temelj svih ostalih funkcija. Stoga je planiranje zahtjevan postupak. Određuje što organizacija želi postići, odnosno koji su njezini ciljevi i strategije i kako ih želi postići. To je osnovna funkcija upravljanja. Bavi se utvrđivanjem budućeg pravca djelovanja i unaprijed odlučivanjem najprikladnijeg tijeka djelovanja za postizanje unaprijed utvrđenih ciljeva. Planiranje je unaprijed odlučivanje - što učiniti, kada i kako učiniti. Pomoću menadžmenta zna se točna pozicija u kojoj se poduzeće nalazi koji je njezin konačni cilj. Takvim načinom rješavaju se problemi i donose se važne strateške odluke. Planiranjem se određuje tijek djelovanja za postizanje željenog cilja. Stoga je planiranje sustavno razmišljanje o načinima i sredstvima za postizanje unaprijed zadanih ciljeva. Planiranje je neophodno kako bi se osiguralo pravilno korištenje ljudskih i ne-ljudskih resursa. Označavaju važne aktivnosti kojima se pomaže u izbjegavanju zabune, nesigurnosti, opasnosti, rasipanja itd. Bit planiranja je odabrati između alternativa i definirati aktivnosti i resurse potrebne za postizanje tih ciljeva. Misija ukazuje na temeljnu svrhu tvrtke sa stajališta vanjskih dionika. Vizija predstavlja sliku budućnosti koju se tvrtka nada postići svojim aktivnostima.¹¹

Složenost i važnost planiranja u upravljačkoj funkciji nastale su zbog značajki suvremenog gospodarstva, učinaka globalizacije, konkurentnosti i sigurnosti okoliša. Stoga tvrtke moraju razmišljati unaprijed i pripremiti se za buduće promjene i poslovno okruženje. Tipovi planiranja razlikuju se od tvrtke do tvrtke, neke slijede strogo definirani okvir, druge su slobodnije i kreativnije. Međutim, razlog za planiranje isti je za sve - radi postizanja ciljeva. To bi trebalo osigurati planiranje tvrtke:¹²

- da zna zašto postoji i što je njegovo glavno područje djelovanja,
- da zna koje su njegove dobre i loše strane,
- da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina,
- da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performansi,

¹¹ Rupčić N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 156-157

¹² Bubble M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 86

- da ima set pravila ponašanja (politika) koje će slijediti zaposlenici u ispunjavanju ciljeva poduzeća.

Provedba planova temelj je uspješnog planiranja. Čak i najbolje postavljeni planovi ne dopuštaju postizanje ciljeva u organizaciji ako se ne provode na način i u određeno vrijeme. Planiranje je vrlo važno u suvremenom upravljanju u brodarstvu i lukama jer omogućuje da dugoročno što učinkovitije povećate profitabilnost i korištenje resursa. Primarna svrha planiranja u brodarstvu i lukama, kao i drugdje, jest identificiranje i iskorištavanje ekonomskih prilika i dobivanje potrebnih resursa u pravo vrijeme na pravom mjestu. Trebalo bi pregledati poslovne planove brodarskih i lučkih tvrtki i uzeti u obzir značajne promjene u okolnostima, poput pada trgovine, tj. trgovine robom, ili izbijanja konkurencije ili neto prihoda. Točnost i agregatne čimbenike pojedinih usluga također treba povremeno pregledavati kako bi se osiguralo raspoređivanje najprikladnijih plovila u datim okolnostima, kao da je najprihvatljivija tehnologija prilagođena lučkim operacijama.¹³

3.2.2. Kontroliranje

Pod definicijom kontroliranja smatra se proces nadzora rada svakodnevnih funkcija i poslovanja, te konstantno uspoređivanje prijašnjih i sadašnjih rezultata s ciljem otkrivanja problema i dizajniranja novih rješenja za bolje poslovanje. Takva rješenja nazivaju se korektivnim rješenjima i mogu se primijeniti na svim razinama menadžmenta.¹⁴ Kontrola je sustavni postupak kojim menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi ispunili očekivanja postavljena misijom, ciljevima, planovima i standardima izvedbe organizacije. Standardno se uspoređuje s performansama kako bi se poduzele korektivne mjere ako je bilo kakvo odstupanje između ovih mogućnosti veće od prihvatljivog. Kontrola postavljenih ciljeva i korektivne akcije važne su za postizanje ciljeva organizacije i budućih planova. Kontrola i usporedba nisu mogući bez kontrole jer rukovoditelji ne mogu znati koliko su uspješni njihovi podređeni, radne skupine, pojedine organizacijske jedinice ili cijela organizacija. Kontrola služi

¹³ Mitrović F., Kesić B., Jugović A., op. cit., str. 44

¹⁴ Rupčić N., op. cit. str. 310

kao jamstvo da se aktivnosti i procesi odvijaju prema planu i da se postižu ciljevi, u protivnom se utvrđuju razlozi odstupanja. Omogućuje im da u svakom trenutku znaju gdje se organizacija nalazi u odnosu na njihov rad i kako bi to trebalo biti povezano. Ukoliko u organizaciji ne postoji kontrola postavljenih ciljeva dolazi do neinformiranosti i rješavanja problema bez postojećeg realnog stanja, pogrešno donošenje odluka i pravodobnih reakcija na postojeće probleme, što dovodi do zaključka kako je kontrola usko povezana s funkcijom planiranja.¹⁵

Proces kontroliranja navodi klasifikaciju po kojoj razlikuje četiri etape, i to:¹⁶

1. postavljanje standarda,
2. mjerenje performansi,
3. kompariranje performansi sa standardima i
4. evolucija performansi i poduzimanje akcija.

Uključuje mjerenje uspješnosti u odnosu na standarde i ispravljanje odstupanja kako bi se osiguralo ispunjavanje ciljeva organizacije. Cilj procesa kontroliranja je osigurati da se sve radi u skladu sa standardima. Učinkovit sustav kontrole pomaže predvidjeti anomalije prije nego što se stvarno pojave. Kontrolom se provode provjere da li je postignut odgovarajući napredak u postizanju ciljeva i, ako je potrebno, poduzimanja radnji za ispravljanje anomalija. Označava mjerenje i ispravljanje manjih pokazatelja uspješnosti kako bi se osiguralo postizanje ciljeva i planova tvrtke kojoj su namijenjeni. Kontrola stoga ima sljedeće korake:

- Uspostava standardnih performansi,
- Mjerenje stvarnih performansi
- Usporedba stvarnih performansi sa standardima i utvrđivanje odstupanja ako postoji
- Korektivne mjere.

¹⁵ Mitrović F., Kesić B., Jugović A., op. cit., str. 75

¹⁶ Buble M., op.cit. str. 383-384

3.2.3. Vođenje

Vođenje označava jednu od funkcija menadžmenta i predstavlja jednu od najvažnijih funkcija. Smatra se umjetnošću utjecaj na ljude da rade onako kako oni žele i da se time postižu ciljevi organizacije. Iako se formiraju odgovarajuće organizacijske jedinice za sve ostale upravljačke uloge, posebno u velikim organizacijama koje se profesionalno bave planiranjem, organizacijom, upravljanjem i nadzorom osoblja, ne postoji organizacijska jedinica koja bi preuzela vođenje. Taj oblik upravljanja svojstven je ljudima i njihovim vezama, pa je jedno bolje i uspješnije od drugog. Hijerarhijski položaj u organizaciji nije važan za vođenje. Poželjno je da rukovoditelji, a posebno oni na najvišim razinama menadžmenta, budu rukovoditelji, čak i kad se rukovoditelji nalaze izvan hijerarhijske strukture, kao i izvan formalnih organizacija općenito, upravo iz osnovnog razloga što se time dovodi do radnji, a ne položaja. Vođom se ne postaje zauzimanjem položaja u organizaciji.¹⁷ Mnogi autori definiraju vođenje na različite načine, ali te definicije sugeriraju da je vođenje proces koji utječe na postupke pojedinca ili grupe u njihovim naporima za postizanje ciljeva u datoj situaciji. Prema prethodno navedenom, proces vođenja sastoji od četiri osnovnih elemenata: vođe, sljedbenici (članovi tima, podređeni), ciljevi i okruženje (situacija).¹⁸

To je dio upravljačke funkcije koji pokreće organizacijske metode za učinkovit rad u postizanju organizacijskih svrha. Smatra se životnom iskrom poduzeća koja pokreće djelovanje ljudi jer su planiranje, organiziranje i popunjavanje osoblja puka priprema za obavljanje posla. Smjer je onaj inertno-kadrovski aspekt upravljanja koji se izravno bavi utjecajem, usmjeravanjem, nadziranjem i motiviranjem podređenih za postizanje organizacijskih ciljeva. Smjer ima sljedeće elemente:

- Nadzor - podrazumijeva nadgledanje rada podređenih od strane njihovih nadređenih. To je čin promatranja i usmjeravanja posla i radnika.
- Motivacija - znači nadahnjivane, poticanje ili poticanje podređenih sa žarom na rad. U tu se svrhu mogu koristiti pozitivni, negativni, novčani, nenovčani poticaji.

¹⁷ Mitrović F., Kesić B., Jugović A., op. cit., str. 460

¹⁸ Buble M., op. cit. str. 309

- Vodstvo - može se definirati kao postupak kojim menadžer vodi i utječe na rad podređenih u željenom smjeru.
- Komunikacija - je postupak prenošenja informacija, iskustva, mišljenja itd. S jedne osobe na drugu. To je most razumijevanja.

3.2.4. Organizacija

Organizacija znači proces kombiniranja fizičkih, financijskih i ljudskih resursa i razvijanje produktivnih odnosa među njima radi postizanja poslovnih ciljeva. Dobar sustav organizacije znači učiniti je dostupnom za sve korisne ili njene aktivnosti, tj. sirovine, alate, kapital i osoblje. U proces organizacije uključuju se aktivnosti poput identificiranja i raspoređivanja ne-ljudskih i ljudskih resursa u organizacijsku strukturu. Da bi organizacija postigla svoje ciljeve, prvo mora analizirati zadatke koji predstavljaju put do postizanja tih ciljeva. Cjelokupni zadatak podijeljen je na pojedinačne manje zadatke prema načelima opreme, izvršenju, predmetu, rangu, fazama i namjeni. Formiranje organizacijskih jedinica događa se postupkom formiranja odjela, a temelji se i na načelima mnogih autora, među kojima su načela sličnosti i povezanosti, načela maksimalne uporabe, posebni interes, odvojenost, autonomija, odgovarajuća pažnja i koordinacija s načelima cjelokupne analize zadataka. Analiza zadataka i formiranje organizacijskih jedinica zahtijevaju mehanizme koordinacije kroz hijerarhiju, pravila, programe i postupke, profesionalnost i smanjenje opsega kontrole. Mehanizmi koordinacije mogu biti tehnokratski i osobni. Mehanizmi tehnokratske koordinacije šalju se putem alata kao što su planovi, proračuni, formalno izvještavanje, dobro definirani komunikacijski sustavi, definirani sustavi kontrole kvalitete i praćenja učinka itd., koji u konačnici omogućuju zaposlenicima da formiraju višefunkcionalne timove te stavljaju čovjeka u središte poslovne koordinacije.¹⁹

¹⁹ Rupčić N., op.cit., str. 204

3.3. LUČKI MENADŽMENT - ZADACI I SVOJSTVA

Luke su mjesta na kojima se prevozi velika količina tereta i skladišti za izvoz i uvoz. Mjere za olakšavanje trgovine ovdje su vitalne, jer postoji intenzivna interakcija između odgovornih vlasti i poduzeća. Zajedno s velikim količinama robe, postoji velik promet informacija između vlasti i poduzeća, što zahtijeva stalnu vezu između lučkih aktera (brodske linije, agenata, terminala, štivadora, špediteri, cestovni i željeznički prijevoznici) radi organiziranja utovara, istovara i skladištenja robe te postupci s lukom i drugim vlastima i carinom.

Lučka kontrola nadzire dolazak, boravak i isplovljavanje brodova te kontrolira sigurnost brodova i njihovo poštivanje mnogih pomorskih propisa (poput odlaganja opasnog otpada). Upravljanje lukama neophodan je položaj potreban za održavanje luka, njihovo nadgledanje i funkcioniranje. Prilikom razvoja pomorskog prometa neizbježna je međuovisnost u razvoju svih elemenata brodarstva - brodarstvo, brodogradnja i luke. Brodovlasniku ili brodograditeljskoj tvrtki je lakše ispuniti nove uvjete jer su organizacijski mnogo fleksibilnije od luka. Današnji brodovi puštaju se iz upotrebe osam do deset godina, a kapacitet luke je mnogo duži, više od trideset godina: brodovlasnik može promijeniti put broda, a luke su fiksirane na mjestu.²⁰

Brojne su vrste poslovnih interakcija koje se događaju u aktivnim lukama, što obično zahtijeva tim lučkih zaposlenika kako bi se osiguralo da sve transakcije teku glatko. U lukama se često nalaze teret, brodovi, prostori za iznajmljivanje, skladišta i utovarni dokovi. Postoje razne funkcije upravljanja lukama koje uključuju nadzor svih komercijalnih i tehničkih komponenata brodske industrije. Ovo je poslovanje vrlo konkurentno, a broj zaposlenih često ovisi o mjestu, veličini i dostupnosti luke. Neke od dužnosti u upravljanju lukama mogu obuhvaćati suradnju s drugim lukama, koordinaciju isporuka brodovima, nadgledanje razvoja luke, oglašavanje i promicanje luke te provođenje sigurnosnih i ekoloških inicijativa. Većina luka ima tehnološke podatkovne sustave, koji se često dijele sa susjednim ulazima.

Brodarstvo i upravljanje lukama izbor je karijere koji često zahtijeva diplomu srodnih studija. Tečajevi mogu uključivati kvantitativne metode i analizu tržišta, pomorsku logistiku,

²⁰ Mitrović F., Kesić B., Jugović A, op. cit., str. 195

planiranje i cijene luka i trgovačko pravo. Većina zemalja ima priručnik o ugovoru o upravljanju lukama koji uključuje politike, zakone i propise kojih se svaka luka mora složiti. Upravljanje imovinom velik je dio posla koji uključuje standarde i odgovornosti, sigurnost i osiguranje, procjenu vodenog zemljišta i klasifikacije namjene. Ugovori o upravljanju lukom obično se protežu na razdoblje od 20-30 godina, ovisno o nadležnosti, i podložni su promjenama i obnavljanju. Menadžeri moraju osigurati da ne postoje financijske obveze vezane uz lokalnu nadležnost, a svim se popravcima izravno bavi luka.

Menadžere često angažiraju i privatne i javne lučke uprave, a opći zadaci obično uključuju pregovaranje o ugovorima, upravljanje proračunima, zapošljavanje i osposobljavanje osoblja i financijsko planiranje. Postoje programi certificiranja upravitelja luka koji mogu koristiti zaposlenicima, a obično se nude kod lokalnih lučkih uprava. Za ovu vrstu programa obično su potrebne posebne kvalifikacije. Jednom u programu postoji nekoliko seminara koji se moraju pohađati, a koji mogu uključivati luke, plovidbu, okoliš, odnose s javnošću, sigurnost i pomorski gospodarski razvoj. Dodatni tečajevi zakupa luka mogu biti korisni jer su lučki upravitelji često odgovorni za iznajmljivanje imovine trećim stranama, a postoje i pravne zapletenosti kojih upravitelji moraju biti u potpunosti svjesni. Zahtjevi osiguranja i sigurnosti najma izuzetno su važni, a kršenja uglavnom rezultiraju raskidom najma, koji se zatim automatski prenosi natrag na lokalnu upravu.

Menadžmentom i menadžerskim upravljanjem organizacijski je čimbenik za upravljanje svim ili dijelom informacija kao poslovnim resursom, baš kao što se upravlja ostalim čimbenicima. Glavni je cilj prijenos podataka od pojedinaca do lučke organizacije.²¹ Danas najveće luke svjetske klase sposobnost interkontinentalne distribucije smatraju presudnim čimbenikom za privlačenje poduzeća. S tim u vezi, mrežni model imat će izravan utjecaj na tokove tereta i opskrbne lance, a predložene procjene uključuju uzimajući u obzir ekonomski potencijal regije i zaleđa, predviđanja rasta luka, revizije prometnih sustava, uključujući infrastrukturu, analizu modaliteta pomiče povezanost i druge integracije sustava.

U novije vrijeme luke su se opsežno i strukturno transformirale kako bi prilagodile novo gospodarsko okruženje. To je pokrenulo uvođenje novih koncepata kako bi se razumjela njihova integracija u opskrbne lance. To dovodi do istraživanja i provođenja više istraživanja, a također izazove s obzirom na organizaciju istraživanja u lučkoj ekonomiji, politici i

²¹ Ibidem, str. 19

upravljanju. Analiza upravljanja lukom uključuje razumijevanje lučkih uvjeta, uključujući distribuciju unutar luke, te rute i veze sa zaleđem izvan luke. Proučavaju se i mrežna rješenja za pristup i usmjeravanje kako bi se procijenili najučinkovitija sredstva za poboljšanje učinkovitosti u opskrbnom lancu. Štoviše, razumijevanje globalne distribucije omogućuje da se gleda dalje od granica luke i riješe probleme povezane s kretanjem kroz cijeli distribucijski sustav. Analiza trendova rasta tereta, ulaznih i izlaznih tokova, učinkovitost transportnog sustava te institucionalni i regulatorni utjecaji ključni su za prepoznavanje mogućnosti za poboljšanja logističkih aktivnosti. Ostali čimbenici važni za razmatranje su zagušenja prometa, integracija opskrbnih lanaca, informacijski procesi i sigurnost tereta.

Na temelju analize lučkih aktivnosti i shematskih mreža, primjećuje se da dokumentacija i informacije prolaze kroz nekoliko ruku, što odgađa postupak odobrenja lučkih uprava za teret. Slijede glavne aktivnosti o kojima treba voditi računa: ²²

1. Broj dostupnih vezova može uzrokovati dulje linije čekanja, a time i trajanje i varijabilnost vremena brodova u luci.
2. Kamioni najčešće čekaju izvan luke, a to povećava varijabilnost i vrijeme istovara tereta.
3. Dokumenti prolaze kroz nekoliko ruku lučkih uprava i carinskih odjela.
4. Štivadori su vrlo sindikalno organizirani i rade vlastitim tempom u utovaru i istovaru tereta.
5. Brodovima su potrebni piloti i tegljači za napuštanje luka. Nedostupnost tegljača i pilota odgađa isplavljanje broda.
6. Dolazni brodovi kasne kada tegljači i piloti nisu dostupni na vrijeme, pa brodovi moraju čekati ispred luke.
7. Sigurnosne provjere i odobrenje također uzrokuju kašnjenja u utovaru i istovaru brodova.
8. Neadekvatna dostupnost opreme za utovar i istovar, poput portalnih dizalica, povećava vrijeme broda u lukama.
9. Neispravni planovi utovara povećavaju trajanje i varijabilnost vremena utovara-istovara.

²² <https://austinpublishinggroup.com/business-administration-and-management/fulltext/ajbam-v3-id1040.php> (28.06.2021.)

10. Gustoća ili gust promet na cestama koje vode do luke odgađaju dolazak kamiona koji prevoze teret za izvoz, a posljedično, brodovi ostaju duže u luci.

Za lučke tvrtke ključno je razviti širok i sveobuhvatan sustav motivacije koji uzima u obzir različite individualne potrebe i težnje te različite mehanizme za njihovo ispunjavanje i promiče različita ponašanja o kojima ovisi uspjeh tvrtke. U ime bržeg razvoja i bržeg uspjeha dominacija „ljudskog kapitala“ mora se prihvatiti kao najvrjedniji proizvod i razvojni potencijal, što je briga suvremenog menadžmenta s problemom motivacije, razvoja i primjene različite motivacijske strategije.²³

²³Mitrović F., Kesić B., Jugović A, op. cit., str. 21-22

3.4. IMPLEMENTACIJA MENADŽMENTA U POMORSTVU

Pomorski promet ne uključuje samo aktivnosti povezane s brodarstvom (postizanje ugovora o prijevozu, brodovi, utovar / istovar morskim putovanjima) već i ostale logističke usluge (skladištenje, kontrola kvalitete, ispitivanje, pakiranje, prepakiranje). Ključni igrači pomorskog logističkog sustava su: brodari, operateri luka / terminala i otpremnici. Glavna funkcija broskog sustava je premještanje robe otpremnika iz jedne luke u drugu. Rad luke / terminala ima glavnu funkciju primanje brodova, utovar / iskrcaj tereta na / s broda, štivadori, povezivanje s unutarnjim prijevozom. Špedicija se bavi rezervacijom plovila u ime brodarka, pripremom za dokumente za pomorski prijevoz i ostale dokumente potrebne za kupce. Uz ove glavne aktivnosti, tri operatora obavljaju i druge logističke usluge kao potporu brodarkom i logističkom toku. Te dodatne logističke usluge glavni su dio aktivnosti fizičke distribucije (pakiranje, skladištenje, rukovanje materijalom, inventar robe, obrada narudžbi). Implementacija integriranog sustava upravljanja skladištem omogućuje bržu identifikaciju, označavanje bar kodom i pripremu za skladištenje, kao i optimizaciju skladištenja robe, što povećava količinu tereta uskladištenog u prostoru za skladištenje.

U pomorskom logističkom sustavu glavne funkcije pomorskog operatera (brodske linije, operateri luka / terminala i špediteri) smatraju se primarnim djelatnostima, a one koje podupiru primarne djelatnosti sekundarnim djelatnostima. Kao pomorska logistika da bi postigla cilj, zadovoljavanje potreba kupaca i povećanje konkurentnosti ključno je da primarne aktivnosti budu podržane od strane logističkih usluga kao što su ljudski resursi, informacijski sustavi, financije i administrativni sustavi, kao sekundarne djelatnosti.

Upravljanje pomorstvom sektor je poslovanja koji promiče jačanje i regulaciju pomorske industrije. Menadžment u pomorstvu odnosi se na povećavanje praksi održivosti u okviru praksi pomorskog prometa. To je industrija koja se usredotočuje na stvaranje politika koje će smanjiti količine pomorskih nesreća povezanih s ljudskim pogreškama, kao i na broskim incidentima. Ovaj sektor ovisi o prepoznavanju i koordinaciji više organizacija koje imaju sposobnost mijenjati i mijenjati uvjete ove ključne industrije. Upravljanje morem u svojoj je osnovi političko i oslanja se na znanstvena znanja i širok spektar stručnosti. Znanje menadžera sve je važnije za upravljanje ovom granom prometa i proširenje baze znanja. Participativni procesi također mogu biti prostor za pregovaranje o različitim vrijednostima očuvanja.

Problemi se pojavljuju kada su postupak i ciljevi sudjelovanja dionika dvosmisleni i kada je sudjelovanje potaknuto višestrukim svrhama razmjene znanja ili pregovaranja. Stoga je izazov razdvojiti što je više moguće ta dva participativna aspekta. U konačnici, uloga menadžera u donošenju odluka mora biti jasna i transparentna za najveći uspjeh. Temeljna filozofija osnaživanja, pravednosti, povjerenja i učenja uokviruje osnovu i postavlja tempo participativnih procesa. Velika je važnost u transparentnosti o razini moći odlučivanja u upravljanju, što uključuje razjašnjavanje ciljeva procesa, uloga i odgovornosti, mandata, kao i razvijanje zajedničkog razumijevanja konteksta odluke i različitih vrijednosti među različitim sudionicima. Trebalo bi biti jasno koji akter ima moć odlučivanja i kada će se odluke donositi. Uz to, posebno kada se temelji na različitim vodećim načelima, uspjeh procesa planiranja uvelike ovisi o stupnju transparentnosti i povjerenja među sudionicima. Štoviše, bitno je da sve strane uključene u proces imaju predanost i raspoložive resurse da preuzmu svoju ulogu u procesu. Unatoč reprezentativnom sudjelovanju menadžera, odgovarajućoj upotrebi participativnih metoda, vještom olakšavanju procesa i dobroj integraciji znanja, participativni proces još uvijek ne može biti uspješan ako nedostaje temeljna filozofija sudjelovanja i jasni ciljevi, sudjelovanje kasni i nije dobro institucionalizirano. Različite skupine dionika imaju svoj skup ideja, iskustava i uvjerenja. Te razlike utječu na sudjelovanje menadžmenta u participativnim procesima.

4. MENADŽMENT I NJEGOVA ULOGA U POMORSKOJ INDUSTRIJI

Brodске operacije i menadžment postali su značajni u pomorskoj industriji tijekom posljednjih nekoliko godina. Nagli porast ukupne razmjere sektora povećao je dostupnost menadžerskih poslova. Povećanjem pomorskog prometa vlasnici brodova počeli su zapošljavati brojne tipove upravljačkih timova na brodovima. Te menadžerske karijere uključuju upravljanje pomorskim prometom, tehničko upravljanje, sustave održavanja brodova, upravljanje stranim brodovima, upravljanje posadom i upravljanje brodskim operacijama. Cilj menadžerskih karijera je olakšati nesmetano odvijanje plovidbe i svesti na najmanju moguću mjeru ljudske pogreške tijekom putovanja. Karijera menadžera nije ograničena samo na upravljanje stvarima na brodu. Dostupno je i nekoliko kopnenih menadžerskih poslova, uključujući administraciju i upravljanje bazama podataka, upravljanje računima, upravljanje teretom i upravljanje logistikom. Povećanje broja zaposlenika koji se odlučuju za menadžerske karijere potreban je kako bi se zajamčilo nesmetano odvijanje aktivnosti, kako na brodu, tako i na kopnu. To će također značiti povećanu sigurnost, poboljšanu trgovinu i besprijekorno upravljanje brodovima. Osim toga, s obzirom na globalno tržište, menadžerske su karijere jedna od najpopularnijih i najisplativijih mogućnosti karijere danas.

Preko 70% trgovinskog prometa prolazi morskim putovima. Povećanjem potražnje i ponude robe, na nacionalnom i međunarodnom nivou, broj teretnih brodova zabilježio je znatan porast. Stoga se naknadno povećava zahtjev za menadžerima. Edukacija iz menadžmenta ima za cilj usavršavanje menadžerskih vještina zaposlenika i osposobljavanje ih za izvrsnost u pomorskoj industriji. Zaposlenici se općenito odlučuju za menadžersku karijeru u komercijalnim i privatnim brodskim tvrtkama, zbog većeg dosega i nagrađivane plaće. U brzo rastućem gospodarstvu, menadžerska karijera u, recimo logistici, može se pokazati izuzetno korisnom, jer se logistički sektor brzo širi i potiče međunarodnu trgovinu. Za menadžersku karijeru potrebno je da kandidat ima određeni skup vještina, koji uključuje motivaciju, urođene vještine upravljanja ljudima, racionalno razmišljanje, komercijalnu svijest, izvrsne komunikacijske vještine i ažurirano znanje o pomorskoj industriji. Tvrtke za brodarstvo i proizvodnju brodova imaju različite zahtjeve za različite sektore, što znači da postoji širok spektar vrsta menadžerske karijere.

4.1. ORGANIZACIJSKE FUNKCIJE POSLOVANJA MENADŽMENTA U POMORSTVU

Proces definiranja organizacijske strukture jednako je važan za sve tvrtke, bez obzira na veličinu, ali složenost organizacije raste s veličinom, pa mnogo veća poduzeća posvećuju mnogo više pozornosti organizacijskom dizajnu. Napokon, nije lako povećati broj zaposlenika, a time i broj odjela i stvoriti pravu strukturu za rad organizacije i postizanje zadovoljstva zaposlenika. Očekivanja od poslovnih rezultata također su veća. Osim toga, takve organizacije moraju imati određeni stupanj fleksibilnosti kako bi se bolje prilagodile promjenama na tržištu, tj. u okolini.²⁴ Moderna tvrtka dinamičan je i stohastički ekonomski sustav, organizacijski sustav koji stvara nove vrijednosti i time mjerilo za zaposlenike te užu i širu poslovnu i društvenu okolinu. To se posebno odnosi na pomorsku (brodarsku) tvrtku i na cjelokupni prometni sektor gospodarstva, koji je najizloženiji burnim promjenama u nestabilnom okruženju 21. stoljeća. Globalizacija, proces internacionalizacije i liberalizacije tržišta uz stalnu promjenu vrijednosti, sve veću zasićenost i veliku konkurenciju zahtijevaju promjenu postojeće poslovne filozofije i stvaranje novog poslovnog, organizacijskog, logističkog i marketinškog koncepta novoga doba poslovanja. Brodarsko poduzeće takav bi koncept rezultirao promjenom poslovanja s čisto ekonomsko-materijalnog na marketinško-socijalno i okolišno, a ljudski resursi bili su na prvom mjestu. Logistička organizacija pomorskog poduzeća, koja se temelji na marketingu i upravljanju, uskladila bi kretanje materijalnih i ljudskih resursa sa skladom dobiti, društvenim vrijednostima i najodrživijom dobrobiti za opće dobro. Velika se važnost pridodaje nestabilnim tranzitnim zemljama, gdje je morsko brodarstvo u velikoj krizi ili se polako oporavlja od sloma 1990-ih. Stoga je veoma važna organizacija logistike na način da se utemelji na osnovama marketing, menadžmenta i informacijskih tehnologija koji samo na taj način dovode do dugoročnog jamstva za uspješnost poslovanja.

Danas se strategija mora shvatiti kao teorija i praksa koja vodi poslovne i razvojne politike i neekonomske aktivnosti tvrtki. To znači stvaranje i provedbu takve politike na temelju planiranja svih relevantnih čimbenika koji će utjecati na budući razvoj i mjesto vlastitog poduzeća (institucije, organizacije ili političke zajednice). Stoga uz pomoć strategije tvrtka stvara temeljne i dugoročne uvjete za poslovni uspjeh, dobit i stabilnu poziciju na određenim

²⁴ Čingula M., Galetić L., Rašić Jelavić S., Aleksić A., Filipović D., Hernaus T., Klindžić M., Načinović Braje I.: Organizacija, Zagreb, Sinergija, 2016., str. 34

tržištima - posebno u prometu i točnije u teretnom i putničkom prometu.²⁵ Brodarske tvrtke teško da bi mogle preživjeti bez menadžmenta, budući da se danas suočavaju s mnogim izazovima radeći na globalnom tržištu, upravljanje je ključ ispravne prilagodbe njihovom poslovnom okruženju. Danas se uspjeh brodskih tvrtki više nego ikad oslanja na učinkovito upravljanje. Upravljanje ljudskim resursima, intelektualnim kapitalom i znanjem, odnosno nematerijalnim ulozima koji izazivaju uobičajene računovodstvene i ekonomske analize i bilance, postaju dominantna tema modernog menadžmenta. Jedna od najvažnijih zadaća modernog menadžera je motivirati svoje zaposlenike, odnosno nadahnuti druge, a to često ovisi o njegovoj karizmi i osobnim karakteristikama. Upravljanje brodovima igra važnu ulogu u postizanju ciljeva koje su postavile brodarske tvrtke. Upravljanje brodom (upravljanje na brodu) specifično je po svom položaju i važnosti u sustavu upravljanja brodarskim tvrtkama, ono potpada pod operativnu razinu upravljanja brodskim poduzećem. Sa stajališta upravljačke strukture brodarske tvrtke, najveći dio vremena troši se na upravljanje, odnosno na obavljanje upravljačke funkcije upravljanja. Da bi se postigli postavljeni operativni ciljevi, dio vremena mora se posvetiti i upravljačkim funkcijama kao što su planiranje, raspoređivanje osoblja i kontrola. Uspjeh zapovjedništva broda u velikoj mjeri ovisi o uspjehu procesa upravljanja na razini brodarske tvrtke, tj. od vrha do srednjeg menadžmenta. Ako se gore spomenute funkcije upravljanja pravilno koriste u tvrtkama na svim razinama, zapovijedanje brodom je učinkovito i uspješno jer je dio procesa upravljanja.

Važno je napomenuti da u današnjem sustavu upravljanja brodarskim poduzećem dolazi do potpunog odvajanja funkcija vlasnik – poduzetnik – menadžer – radnik, pa tako nadzorni odbor prepušta kompletno rukovođenje menadžmentu, kao i koordinaciju pojedinačnih funkcija (nižim strukturama menadžmenta) kao što su, menadžment komercijalnih poslova, menadžeri tehničkih poslova, menadžeri knjigovodstveno- financijskih poslova, itd.²⁶

²⁵ Perović D., Vukčević M., Milošević D.: Poslovna logistika i organizacija suvremenog pomorskog poduzeća, "Naše more" 52(3-4)/2005., str. 110

²⁶ Bistričić A., Jugović A., Kuzman Z.: Uloga broskog menadžmenta u poslovanju brodarskih poduzeća, Pomorstvo, Scientific Journal of Maritime Research, 25/1(2011), str. 32

4.2. ORGANIZACIJA SUVREMENOG BRODARSKOG PODUZEĆA

U 21. stoljeću brodska tvrtka - njezino rukovodstvo, stručnjaci i zaposlenici trebali bi biti organizirani u fleksibilan i prilagodljiv sustav u skladu s logističkim načelima, odnosno elementima. Takva tvrtka mora definirati unutarnje logističke komponente, a zatim ih dinamički optimizirati: strateški logistički ciljevi, tehnologija logističkog prijevoza, kultura upravljanja logističkom organizacijom, logističko osoblje i logistički komunikacijski sustav. Bez vanjskih logističkih elemenata koji predstavljaju neposredno i šire okruženje, brodska se tvrtka neće dovoljno prilagoditi nestabilnim uvjetima turbulentnog okruženja. U 21. stoljeću brodska tvrtka - njezino rukovodstvo, stručnjaci i zaposlenici trebali bi biti organizirani u fleksibilan i prilagodljiv sustav u skladu s logističkim načelima, odnosno elementima. Takva tvrtka mora definirati unutarnje logističke komponente, a zatim ih dinamički optimizirati: strateški logistički ciljevi, tehnologija logističkog prijevoza, kultura upravljanja logističkom organizacijom, logističko osoblje i logistički komunikacijski sustav. Bez vanjskih logističkih elemenata koji predstavljaju neposredno i šire okruženje, brodska se tvrtka neće dovoljno prilagoditi nestabilnim uvjetima olujnog okruženja.²⁷ Ti eksterni elementi bili bi: ekonomski, vojno- -sigurnosni, sociološko-kulturološki, pravno-institucijski i znanstveno-tehnološki. Uvjeti na tržištu su lako promjenjivi, tako da ih tvrtka mora neprestano nadgledati.²⁸ Iz logističke perspektive brodska tvrtka može odabrati jednu od šest organizacijskih struktura: funkcionalnu, višekomponentnu, proizvodnu, zemljopisnu i odjelnu strukturu i matričnu strukturu.²⁹

Budući da je organizacija proces planiranja zadataka, zadataka i napora zaposlenika za postizanje ciljeva tvrtke, uprava tvrtke odgovorna je za optimalan dizajn organizacije. To je složen i zahtjevan posao jer se tvrtka s vremenom razvija ili ulazi u krizu - što je ono što definira modernu pomorsku i prometnu tvrtku općenito. Kao rezultat toga, brodar je prisiljen promijeniti svoju organizacijsku strukturu u fazi rasta - stagnacije - pada. Uprava tvrtke bavi se analizom zadataka u poduzeću, formiranjem užih i širih organizacijskih jedinica u suradnji s unutarnjim

²⁷ Perović D., Vukčević M., Milošević D., op. cit., str. 111

²⁸ Ibidem

²⁹ Ibidem

i vanjskim stručnjacima. Zadatak je uprave brodarske tvrtke da odabere organizacijsku strukturu koja najbolje odgovara dinamičnom i turbulentnom okruženju 21. stoljeća.

Funkcijsku strukturu prilično je jednostavno implementirati i temelji se na funkcijama unutar tvrtke. Ova je struktura prikladna za male i srednje pomorske tvrtke, jer promiče specijalizaciju za određene funkcije, olakšava planiranje i organizaciju rada prema sektorima - profitnim centrima - i omogućuje nadzor zaposlenih. Međutim, ne naglašava odgovornost na određenim razinama (za račun dobiti i gubitka), budući da posao nije organiziran prema proizvodnom i uslužnom programu (vrsta pošiljke brodovlasniku) i prema zonama. Amerika, Pacifik - Daleki Istok, ...). Stoga se ne preporučuje velikim brodarskim tvrtkama. Uz to, suradnja između funkcija nije na visokoj razini, čak ni između funkcionalnih jedinica (sektora), tako da je komunikacija loša, a motivacija ograničena.

Multiodjelna organizacijska struktura koristi velikim brodarskim tvrtkama, jer njihovih nekoliko transportnih linija (proizvodna služba) mogu formirati organizaciju u nekoliko sektorskih odjela i službi, tako da je svaki sektorski odjel odgovoran za nekoliko prometnih zona. To olakšava kontinuirano funkcioniranje tvrtke, bolju suradnju sektorskih odjela sa vlastitim menadžerima, koji zauzvrat čine upravljački tim tvrtke - stoga su informacije i odluke bolji. Ovlasti se delegiraju odozgo prema dolje i odgovornost za uspjehe ili neuspjehe može se lakše nadzirati i procjenjivati na svim razinama organizacije. Međutim, ova organizacijska struktura može dovesti do rivalstva između središnjih sektora, što negativno utječe na upravljanje resursima cijele tvrtke. Teško je raspodijeliti neizravne troškove tvrtke po centrima - sektorima ili odjelima, a teško je formirati zajedničku cijenu troškova proizvodnih i prijevoznih usluga tvrtke kada se sastoje od pojedinačnih cijena troškova usluga po središtima - sektorima. Međutim, preporučuje se za srednje velike, a posebno za velike pomorske (prometne) tvrtke.

Proizvodna struktura (proizvod) prikladnija je za proizvodne industrijske tvrtke nego za prijevoznike usluge, jer se usredotočuje na određene kategorije proizvoda tvrtke (proizvod A, proizvod B, proizvod C, ...) koji su grupirani u proizvodne linije. Svaki odjel proizvodnje odgovoran je za prodaju (marketing), analizu razvojnog plana i financija. Ako želite centralizirati financije odjela na razini tvrtke i smanjiti troškove, odjeli mogu pružiti otpor. Neovisnost usluge potkopava jedinstvo tvrtke.

Zemljopisna organizacija tvrtke izuzetno je korisna za brodarske tvrtke (posebno one veće). Marketinški i logistički aspekt time je zadovoljan jer zadovoljava korisnike usluga, a

organizacija poslova i zadataka povezana je logičko-logističkim redoslijedom. Tvrtkom upravlja predsjednik i sjedište tvrtke, a sektorski odjeli, tj. profitni centri, organizirani su zemljopisno (Sjeverna Europa, Mediteran, Rusija, Sjeverna Amerika - Zaljev, Tihi ocean - Daleki Istok). Ova struktura dovodi do dobrih financijskih rezultata, transparentnosti tvrtke, povećane odgovornosti i hijerarhijske predanosti pojedinca, jača konkurentnost tvrtke, marketing i njezin imidž općenito. Mane uključuju: velik broj zaposlenih, povećane troškove i slabosti koordinacije unutar tvrtke - što slabi tvrtku u cjelini.

Organizacijska struktura strateških poslovnih jedinica zahtijeva da se postojeće proizvodne linije grupiraju u sektorske odjele, a one pak u profitne centre, kao neku vrstu strateških poslovnih jedinica. Vrlo je pogodan za izuzetno velike tvrtke, korporacije i konglomerate, koji također uključuju broderske tvrtke. Njima upravlja glavna uprava, uključujući predsjednike svakog centra. To je smanjilo kontrolu nad glavnim uredom i prenijelo se na središnju poslovnu jedinicu, suradnja između različitih centara i odjela bolja je, iako je rivalstvo pogoršano dok je poslovna analiza znatno otežana.

Matrična organizacijska struktura ima dvostruki lanac zapovijedanja. U svojoj strukturi i funkcionalni direktori i direktori profitnih centara odgovorni su za pojedinačne korporativne projekte. Kao takva, to je kombinacija funkcionalne i proizvodne strukture tvrtke sa sustavom dvostrukog naručivanja (voditelj projekta i voditelj središnjeg odjela). Zbog postojanja matrice funkcija proizvoda, zatim matrice regije proizvoda i višedimenzionalne matrice, komplicirana je za praksu transportnih i brodskih tvrtki (dvije vrste menadžera - resursna i poslovna), budući da funkcije, odgovornosti i zadaci su isprepleteni. Kao rezultat, to može postati problematično, a ne samo učinkovito. Međutim, vrlo je jeftin jer projekti vode evidenciju i uštede, prilagodljiv je tržištu i zaposlenicima, posebno profesionalcima i menadžerima u njihovoj obuci. Međutim, sa sobom donosi stres za zaposlenike, sukobe u samoj organizaciji i povećano administrativno opterećenje.

U modernoj tvrtki očekuje se da organizacijska struktura osigurava koordinaciju poslovanja i aktivnosti tvrtke, ali i optimalan pregled i praćenje aktivnosti članova. Međutim, unutar organizacije teško je uskladiti različite interese, prakse, stilove i prevesti formalne stavove u suštinu.³⁰ Suvremeni logistički sustav brodske tvrtke mora se usredotočiti na sve proizvodne i uslužne procese i podsustave tvrtke (nabava, prodaja, marketing, razvoj i obuka,

³⁰ Ibidem, str. 112

financiranje, dizajn i analiza itd.) kako bi se došlo do postavljenog cilja menadžmenta. Kako je logistika "znanost u primijenjenoj praksi", primjena ovog koncepta u prometnom sektoru, posebno u pomorskom, jamči tvrtki potpunu integraciju distribucijskog sustava. U 21. stoljeću potrebno je stvoriti proširenje logističke odgovornosti i logističke svijesti na cjelokupni proizvodni proces - ovdje na proizvodnu uslugu. Usluge prijevoza dostupne korisniku trebale bi se temeljiti na takozvanoj marketinškoj logistici, koja bi povećala učinkovitost i brzinu usluge, kao i razinu kvalitete. To je osobito važno za međunarodni multimodalni prijevoz, gdje je oceanska platforma jedna od glavnih karika složenog multimodalnog lanca.

4.3. UPRAVLJANJE ZNANJEM U BRODARSKOJ INDUSTRIJI

Upravljanje znanjem postupak je stvaranja, dijeljenja, korištenja i upravljanja znanjem i informacijama organizacije. Odnosi se na multidisciplinarni pristup postizanju organizacijskih ciljeva najboljim korištenjem znanja.³¹ Upravljanje znanjem se bavi procesima stvaranja ili prepoznavanja znanja, njegova prikupljanja i primjene u svrhu ostvarenja krajnjih ciljeva organizacije te pronalaženja najboljih načina održanja, adaptacije i kompetitivnosti organizacije u uvjetima stalnih promjena.³² Ozbiljni nedostatak kvalificiranog osoblja u brodarskoj industriji rješavan je na različite načine. Ova se teza problematikom bavi iz nove perspektive gdje se velika mobilnost u brodarskoj industriji vidi kao sredstvo protoka znanja koje se može koristiti za prijenos znanja. Racionalnost ovog pristupa je u tome što se znanje smatra najvažnijom imovinom koju organizacija može iskoristiti kao polugu za stjecanje konkurentske prednosti, te činjenica da su prakse upravljanja znanjem uspješno primijenjene u industrijama poput farmaceutske, naftne i plinske industrije u kojima je nedostatak vještina glavna prepreka za razvoj. Tvrdi se da, iako organizacija ne može zaustaviti odlazak osoblja, moguće je, koristeći učinkovite prakse upravljanja znanjem, zadržati dio znanja koje posjeduje takvo osoblje.

³¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management (01.07.2021.)

³² <https://www.hroug.hr/Konferencije-i-dogadjanja/12.-HrOUG-konferencija-2007.-u-Rovinju/Predavanja/Upravljanje-informacijskim-sustavima-i-opce-teme-IT/Sto-je-upravljanje-znanjem> (01.07.2021.)

Iako su se principi upravljanja znanjem primijenili na mnoge industrije, broderska industrija općenito je sporo usvajala upravljanje znanjem. Budući da je industrija kapitalno vrlo intenzivna, pažnja je uvijek bila usmjerena na upravljanje materijalnom imovinom broderskih tvrtki. Zbog dugotrajnog problema s nedostatkom vještina i zabrinutosti zbog sigurnosti brodarstva povezane s ljudskim faktorom, uloženi su mnogi naponi kako bi se poboljšala količina i kvaliteta radne snage u industriji. Vrlo visoka razina mobilnosti osoblja i poteškoće u privlačenju novih ljudi s kojima se industrija suočava izazivaju učinkovitost nekih konvencionalnih praksi upravljanja ljudskim resursima. Upravljanje znanjem može pružiti industriji priliku za rješavanje problema nedostatka vještina iz nove perspektive. Na primjer, predloženo zadržavanje znanja nadilazi uobičajene prakse upravljanja ljudskim resursima i traži nove načine održavanja i razvoja kompetentne i održive radne snage s obzirom na prevladavajuću konkurenciju na talentu na industrijskoj razini.

Budući da nema dovoljno istraživanja o upravljanju znanjem u broderskoj industriji, glavni cilj menadžmenta je istražiti odgovarajuću primjenu praksi upravljanja znanjem u industriji. To se postiže identificiranjem komponenata organizacijske baze znanja; ispitivanje učinaka ljudske mobilnosti na organizacijsku bazu znanja; i istražiti prakse upravljanja za učinkovit prijenos znanja u broderskoj industriji. Uspostavljen je konceptualni okvir za rješavanje ova tri istraživačka pitanja. Trenutne prakse upravljanja ne objašnjavaju uočene učinkovite prakse prijenosa znanja. Utvrđeno je, međutim, da na neke elemente utječe uspostavljanje odjela za upravljanje znanjem ili imenovanje glavnog službenika znanja, te da postoje korelacije između praksi vezanih uz informacijsku komunikacijsku tehnologiju i trenutnih / preferiranih sredstava komunikacije. Formalno obrazovanje prvi je važan korak za stjecanje znanja. U broderskoj industriji velik postotak osoblja, posebno onog na časničkim položajima (uključujući časnike palube i inženjere), ima visoko obrazovanje. Formalno obrazovanje pruža predznanje pojedincima za učinkovito učenje u stvarnom svijetu i razvijanje sposobnosti za istraživanje složenih problema i razvijanje rješenja na njihovom radnom mjestu.

Iako se akademske i profesionalne kvalifikacije smatraju eksplicitnim znanjem koje pojedinci stječu obrazovanjem i osposobljavanjem, one su također temelj pojedincima za razvijanje prešutnog znanja poput sposobnosti rješavanja problema i inovacijske sposobnosti. Opće je prihvaćena činjenica da visoke akademske kvalifikacije ne znače uvijek snažne sposobnosti za inovacije i rješavanje problema na radnom mjestu. Razvoj pojedinačnog prešutnog znanja ovisi o predanosti pojedinaca u primjeni eksplicitnog znanja naučenog kroz obrazovanje i osposobljavanje na probleme stvarnog svijeta. Radno iskustvo koje se odražava

na dužinu službe, zauzeto mjesto, vrste brodova i iskusne oceanske rute i izloženost multikulturalnom radnom mjestu pomoraca dobro je mjerjenje prešutnog znanja koje pojedinac može imati. Pored toga, radni se stav također smatra dijelom prešutnog znanja pojedinca jer je usko povezan s individualnim učinkom. U brodskoj industriji radni stav ima velike implikacije na dobrobit onih koji rade na brodovima i sigurnost brodskih operacija.

S menadžerske perspektive sustavno upravljanje znanjem stavlja naglasak na četiri područja: monitoring i olakšavanje aktivnosti koje uključuju znanje, razvoj i održavanje infrastrukture znanja, obnavljanje organiziranja i transformacije znanja te korištenje znanja na način koji će ostvariti najveću vrijednost. Menadžment se stoga usmjerava na izvođenje najveće vrijednosti iz postojeće baze znanja te poduzima aktivnosti kako bi se stvorila nova znanja kao temelj budućih konkurentskih prednosti.³³

4.4. PROMJENE U POMORSKOJ INDUSTRIJI I MENADŽMENTU

Nagli porast svjetske trgovine u proteklom desetljeću restrukturirao je globalnu pomorsku industriju i donio nova zbivanja, deregulaciju, liberalizaciju i povećanu konkurenciju. Dogodile su se dramatične promjene u načinu svjetske trgovine i prijevoza tereta, koje karakterizira prevladavanje poslovnog i integriranog lanca opskrbe. Te su promjene utjelovljene u sve većoj potražnji za logističkim uslugama s dodanom vrijednošću i integraciji različitih načina prijevoza. Kao posljedica toga, visokokvalitetne logističke usluge i djelotvorna i učinkovita integracija transportnih i logističkih sustava koje nudi pomorski operater (tj. brodska tvrtka ili operator luke / terminala) postali su važno pitanje. Pomorska logistika tradicionalno se smatra primarnim sredstvom za prijevoz dijelova i gotovih proizvoda na globalnoj razini, a nedavno privlači značajnu pozornost kako akademika tako i praktičara. Međutim, pojam „pomorska logistika“ nije lako definirati, a njegova precizna definicija, opseg i uloga u globalnim lancima opskrbe tek trebaju biti uspostavljeni. S jedne strane, pomorski prijevoz (tj. brodarstvo i luke) očito se bavi prijevozom robe i / ili putnika između dviju ili više

³³ Rupčić N., Žic M.: Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Praktični menadžment, Vol. III, br. 5, str. 24

morskih luka morem; s druge strane, logistika je funkcija odgovorna za protok materijala od dobavljača do organizacije, kroz operacije unutar organizacije, a zatim prema kupcima. Lanac opskrbe sastoji se od niza aktivnosti i organizacija kroz koje se materijali (tj. sirovine i informacije) kreću na svom putu od početnih dobavljača do krajnjih kupaca. Upravljanje lancem opskrbe uključuje integraciju svih ključnih poslovnih operacija kroz opskrbni lanac. Općenito, logistika i upravljanje lancem opskrbe odnose se na koordinirano upravljanje raznim funkcijama zaduženim za protok materijala od dobavljača do organizacije kroz niz operacija unutar organizacije, a zatim dopiranje do njezinih potrošača. Pojam pomorskog prometa i moderne logistike uglavnom se pripisuju fizičkoj integraciji načina prijevoza olakšanoj kontejnerizacijom i novim zahtjevima krajnjih korisnika koji zahtijevaju primjenu logističkih koncepata i postizanje logističkih ciljeva. Stoga je u središtu pomorske logistike koncept integracije, bila ona fizička (intermodalna ili multimodalna), ekonomska / strateška (vertikalna integracija, upravljačka struktura) ili organizacijska (relacijska, integracija ljudi i procesa u organizacijama) kao trajni pokušaj stvoriti veću vrijednost za dioničare.

4.5. BUDUĆNOST POMORSKE INDUSTRIJE

Brodarska industrija kontinuirano se mijenja i prilagođava kako bi udovoljila potrebama komercijalnog tržišta, tako da može postati konkurentnija i isplativija. To je ogromna i složena industrija na koju neprestano utječu svjetski trendovi i napredak u tehnologiji, materijalima i gorivima. Budućnost industrije bez sumnje bit će digitalna. Digitalna evolucija već neko vrijeme oblikuje pomorsku industriju i zasigurno će to i dalje činiti. I na kopnu i na moru, brodske tvrtke morat će digitalizirati svoje poslovanje što je više moguće kako bi djelovale učinkovitije i profitabilnije. 5G tehnologija oblikovat će i budućnost pomorske industrije. Otvorit će beskonačne mogućnosti. Stručnjaci kažu da će najbliže blagodati ove tehnologije biti upotreba pametnih bespilotnih letjelica za nadzor u stvarnom vremenu, komunikacija s obale za upravljanje brodskim prometom, upotreba senzora Internet-of-Things tijekom pretraživanja i spašavanja u stvarnom vremenu vremenske komunikacije i točno pozicioniranje, itd.

To nas dovodi do automatizacije, koja je također budućnost industrije. Tehnološki napredak približava nam datum kada će bespilotna plovila biti norma. Zahvaljujući njima, brodovi će na moru moći provoditi puno više vremena od onih koje kontrolira čovjek. Takva će inovacija omogućiti povećanu produktivnost, smanjiti oslanjanje na ljudske resurse i manje je sklona ljudskim pogreškama. Okoliš je velika briga u industriji. Od 1. siječnja 2020. godine države članice Međunarodne pomorske organizacije (IMO) u potpunosti su promijenile novu globalnu granicu sumpora na morsko gorivo. Posljednja promjena propisa dio je većeg plana. Glavna strategija IMO-a je smanjiti godišnje emisije stakleničkih plinova s brodova za najmanje 50% do 2050. u usporedbi s 2008. To znači da će briga o okolišu i dalje oblikovati industriju. Novo doba zahtijeva od aktera industrije da se nadgrade na zelenije poslovanje, a da pritom još uvijek zarađuju. Stoga je važno da brodovlasnici i operatori razmotre i usvoje neke nove strategije poput instaliranja uređaja za pročišćavanje i prelaska na ukapljeni prirodni plin i druga goriva s niskim udjelom sumpora.

Propisi će također prisiliti brodograditelje da pronađu rješenja za izgradnju dovoljno brzih i učinkovitih brodova s manje emisija. Brodarsku industriju pogodile su mnoge geopolitičke prepreke. Trgovina se ne može smatrati izolacijom od šireg geopolitičkog razvoja, jer se sukobi posredno ili izravno prelijevaju u tokove. Povećanje protekcionizma, povezano s geopolitičkim pomacima koji bi mogli prouzročiti značajne promjene u međunarodnoj trgovini i utjecati na pomorsku industriju. Vlade same ne mogu upravljati situacijom i stvoriti uvjete

trgovanja koji potiču održivi i uključivi rast. Tehnologija na brodovima pojednostavljuje procese, ali također pokreće učinkovitost. Industrija se kreće prema digitaliziranom svijetu koji se temelji na podacima s izazovom pronaći prave dugoročne tehnologije i na učinkovit način ih povezati s plovilima na moru. Industrije iz čitavog spektra pomiruju se s temeljnim promjenama koje će tehnološki napredak u područjima poput umjetne inteligencije (AI), robotike, automatizacije, pametnih brodova, autonomnih plovila imati mogućnosti koje guraju.

Tehnološki razvoj poput autonomnih i pametnih brodova pretvara rubove znanstvene fantastike u tešku činjenicu. Svi smo svjesni pojmova „pametna poštarina“, „autonomno plovilo“, o kojima se često govori u nekoliko dnevnih reda. Digitalna transformacija utjecati će na ciklus regulatornih i zakonskih promjena. Regulatori će morati prepisati pravila koja su uređivala kako plovila mogu i trebaju raditi sigurno, učinkovito, ali i na daljinu. Naravno da se ove promjene neće dogoditi preko noći. Izazvat će tradicionalne poslovne modele i tvrtke se moraju prilagoditi kako bi mogle preživjeti i napredovati. Istodobno, stvaranje kulture inovacija nije lak zadatak. Inovacija podrazumijeva nove organizacijske metode, promjene u poslovnoj praksi, promjene u strategiji upravljanja, prilagodbu, redovite i cikličke promjene, pripajanje i spajanje. Digitalizacija se odnosi na kontinuirano poboljšanje i transformaciju poslovanja, funkcija, pristupa, modela koji vode do učinkovitije razmjene informacija unutar i među tvrtkama, brodovima koji prilagođavaju ovu transformaciju. Digitalna tehnologija može biti pokretač rasta i inovacija. Pomorska industrija traži načine za primjenu novih digitalnih tehnologija na konvencionalne i nove poslovne modele i objavljuje naslove s najavama pomorskih tvrtki koje se udružuju u palubne tvrtke.

Zaključno, prijelaz u budućnost s malo ugljika i niskim emisijama nije jednostavan proces. Industrija mora pronaći rješenja koja nisu samo komercijalno održiva, već i tehnički izvediva i sigurna. Budući da se nalazimo u učinkovitom načinu prijevoza, nedavno smo postigli poboljšanja u dizajnu i radu i bit će teško pronaći daljnje i značajne dobitke vezane za stakleničke plinove samo korištenjem postojećih tehnologija. Ako se gleda u budućnost, iako industrija malo doprinosi klimatskim promjenama, ona dolazi s rastućom kontrolom. Industrija mora povećati spremnost na klimatske promjene, inženjeri rizika moraju razumjeti postoji li svijest i na koji način će se pomorska industrija može nositi s novim propisima i oblicima poslovanja.

5. ULOGA MENADŽMENTA U CHARTER PARTY UGOVORIMA

5.1. DEFINICIJA CHARTER PARTY UGOVORA

Charter party (ugovor o zakupu) je pisani ugovor između vlasnika plovila i osobe koja želi zakupiti plovilo (zakupoprimalatelj), utvrđujući uvjete aranžmana, vozarinu i uključene luke. I kao u svim vrstama poslova, tu su uključene najmanje dvije strane, od kojih jedna drugoj pruža uslugu ili proizvod po cijeni. Ugovorom o prijevozu stvari brodom može se ugovoriti prijevoz stvari cijelim brodom, razmjernim dijelom broda ili određenim brodskim prostorom (brodski ugovor), a i prijevoz pojedinih stvari (pomorsko-prijevoznički ugovor).³⁴ Pomorski prijevoz počinje trenutkom kada je roba postavljena na brod. Na ovo ne utječe ni okolnost da je teret već prešao brodarsku ogradu i spušten je na palubu broda.³⁵ Ovaj ugovor spada pod ugovore o pomorskom plovidbenom poslu gdje je predmet pravnog odnosa čin prijevoza stvari i neki drugi čin koji se obavlja iskorištavanjem broda.³⁶ Glavni pravni izvor u hrvatskom zakonodavstvu kojim su regulirani ugovori pa tako i ugovor o zakupu je Zakon o obveznim odnosima (ZOO). Kako bi se najbolje definirao ugovor o zakupu prema ZOO-u o njemu možemo reći da je:³⁷

- Dvostranoobvezni ugovor – obveza nastaje i za zakupodavca (predaja stvari na korištenje) i za zakupnika (plaćanje zakupnine),
- Naplatni (onerozni) ugovor – za činidbu (davanje stvari na korištenje) daje se određena protučinidba (zakupnina),
- Neformalni ugovor – za uvjet valjanosti ugovora nije propisan poseban oblik ugovora (osim u posebnim slučajevima),
- Konsenzualni ugovor – prava i obveze stranaka nastaju njihovim sporazumom,
- Imenovani (nominatni) ugovor – naziv, sadržaj ugovora je određen i propisan (u konkretnom slučaju ZOO-om, ali i drugim propisima)

³⁴ Članak 448. Pomorskog zakonika, Narodne novine (pročišćeni tekst zakona 181/04, 76/07, 146/08, 61/11, 56/13, 26/15, 17/19)

³⁵ Ibidem, čl. 475.

³⁶ Pavić D.: Pomorsko imovinsko pravo, Književni krug Split., Split, 2006., str. 87

³⁷ Gorenc V., Kačer H., Momčinović H., Slakoper Z., Vukmir B., Belanić L.: Obvezno pravo, Posebni dio I., Pojedini ugovor, Novi informator, Zagreb, 2012., str. 161-162

- Komutativni ugovor – već je u vrijeme sklapanja ugovora poznat sadržaj činidbe i protučinidbe,
- Ugovor s trajnom obvezom – obveza traje dulje ili kraće vrijeme (ugovor o zakupu se sklapa na određeno ili neodređeno vrijeme),
- Kauzalni ugovor – iz samog ugovora vidljiva je svrha sklapanja samog ugovora (korištenje određene stvari ili prava).

S obzirom na prijevoz tereta na brodovima, stranke ugovora su sljedeće su:

1) Zakupodavatelj - vlasnik broda/brodar koji ima brod i osigurava prostor na brodu, cijeli brod ili brod na određeno vrijeme za prijevoz tereta.

2) Zakupoprimalatelj - pošiljatelj koji ima teret i želi brod za prijevoz tereta. To je stranka koja je unajmila brod.

U većini slučajeva ugovor o zakupu broda je vrsta posrednika između brodarka i vlasnika robe - pošiljatelja. To je osobito slučaj ako pošiljatelja ima više od jednog. Primjerice, ako brod ukrci 50000 tona tereta, moglo bi biti 10 otpremnika, recimo svaki od njih s 5000 tona tereta. Nitko od pošiljatelja ne bi želio unajmiti cijelo plovilo kapaciteta 50000 tona za svojih 5000 tona tereta. Posao zakupoprimalatelja je pronaći plovilo za teret koji imaju od različitih pošiljatelja i maksimalizirati prostor na brodu koji planiraju unajmiti. Zakupoprimalatelj plovila možda nije jedina osoba koja sudjeluje u popunjavanju praznine između pošiljatelja i brodarka. Ponekad postoje neke druge tvrtke ili osobe koje pomažu brodarku i vlasnicima tereta da se uz naknadu međusobno povežu. Oni su specijalizirani za posebnu vrstu menadžmenta i zovu se brokeri.

Dakle, broker je osoba ili tvrtka koja brodarku pomaže u pronalaganju iznajmljivača uz naknadu koja se naziva posredovanje. I brokerski posrednik je osoba koja pomaže vlasnicima tereta da pronađe brod za najam. Brodarka može čak imati i brokere za različite svrhe. Na primjer, može imati posrednika koji će pronaći teret za brod koji žele unajmiti, a mogu imati i drugog brokera koji će pronaći brod za teret koji imaju u ruci. Posrednik ili nikakav posrednik, zakupoprimalatelj i brodarka složili bi se o uvjetima i odredbama koji bi tvorili ugovor o zakupu broda. On predstavlja detaljan dokument koji, osim različitih klauzula, sadrži informacije kao što su:

- Kada i gdje treba biti plovilo (prijam tereta)
- Ako se posrednik koristio, tko i koliko mora platiti naknadu za posredovanje. Iako brodovlasnik prvenstveno ima posla s zakupoprimateljem, to ne znači da brodar ne bi imao nikakve veze s brokerom.

A jedna od glavnih poanta je da je brodovlasnik dužan izdati teretnicu zakupoprimatelju za teret ukrcaj na brodu. I uz to je svaki zakupoprimatelj zaključio ugovor s vlasnikom broda koji se naziva "Ugovor o prijevozu". Iako je "ugovor o zakupu" formalni sporazum, ugovor o prijevozu uređen je raznim zakonima i propisima kao što je Haško - Visyjsko pravilo. Ugovor o zakupu dopunjuje ugovor o prijevozu te ugovor o zakupu dopunjuje ugovor o prijevozu. Sve je u suštini sistematično povezano.

No rade li brodovlasnici i zakupoprimatelji dogovaranje formata ugovora o zakupu pri svakom zajedničkom poslu. Apsolutno ne. Umjesto toga koriste se unaprijed definiranim obrascima. Ove obrasce razvijaju neovisne međunarodne dionice poput BIMCO-a i INTERTANKO-a i naširoko se koriste u brodarskom poslovanju. Postoje različiti oblici za različite vrste prijevoza i tereta. Na primjer, postoji obrazac SHELLVOY 6 za upotrebu u trgovini cisternama, a zatim postoji obrazac AMWELSH 93 za iznajmljivanje suhog tereta. Također, ako su zakupoprimatelj i vlasnik broda prije obavljali posao, isti ugovor o najmu koriste i za buduće pošiljke. Postoje različiti načini na koje zakupoprimatelj može unajmiti (zakupiti) plovilo. Može zakupiti brod na jedno putovanje (Voyage charter), za određeno vremensko razdoblje (Time Charter) ili može unajmiti i upravljati plovilom kao da je vlasnik plovila (Bareboat ili Demise Charter). U svakoj vrsti chartera, zakupoprimatelji i brodovlasnici imaju različito područje odgovornosti. Svaka vrsta ugovora je tema za sebe.

5.2. UGOVORNE STRANKE

Kako je već navedeno, ugovor o zakupu je dvostranoobvezni pravni posao te iz toga proizlaze obaveze za obje strane ugovora. Stranke ugovora su zakupodavatelj i zakupoprimalatelj. Ugovorom o zakupu broda, prema ovom Zakoniku, zakupodavatelj (brodovlasnik ili brodar koji brod daje u zakup zakupoprimalatelju) daje zakupoprimalatelju brod na uporabu, uz plaćanje zakupnine, radi obavljanja plovidbene djelatnosti.³⁸ Zakupodavatelj je dužan predati zakupoprimalatelju (pravna osoba koja od brodovlasnika preuzima brod u posjed i njime se koristi kao vlastitim brodom) brod u takvu stanju da se može iskorištavati prema ugovorenoj ili uobičajenoj namjeni.³⁹

Gledajući zakon, primarna obveza najmodavca je predati unajmljenu imovinu najmoprimcu u dobrom stanju (stanje u kojem najmoprimac može koristiti iznajmljenu imovinu u svrhu u koju je sklopljen zakup), zajedno sa svim pripadcima.⁴⁰ Ukoliko predmet nije predan u ispravnom stanju, zakupodavac odgovara za materijalne nedostatke predane stvari. Zakupodavac je odgovoran za bilo kakve nedostatke u iznajmljenoj imovini koji potkopavaju njegov ugovor ili svrhu, bez obzira je li ih svjestan ili ne, ili za nedostatke u značajkama ili karakteristikama predloženih sporazuma. Obratno, ne odgovara za nedostatke na najamnoj imovini koji su bili poznati u vrijeme sklapanja ugovora ili koji mu nisu mogli ostati nepoznati. Sljedeća je obveza održavanje predmeta zakupa u najmu u dobrom stanju, tj. u stanju koje je podobno za ugovoreni način korištenja predmeta zakupa. Ukoliko zakupoprimalac ima određene troškove sa predmetom zakupa, a te je troškove trebao učiniti sam zakupodavac, zakupodavac je dužan zakupoprimalcu nadoknaditi štetu.⁴¹ Međutim, sitni popravci vezani uz održavanje predmeta zakupa spadaju u trošak zakupoprimalca (npr. zamjena gume kod zakupljenog vozila).

³⁸ <http://struna.ihjj.hr/naziv/zakupodavatelj/22999/> (01.07.2021.)

³⁹ <http://struna.ihjj.hr/naziv/zakupoprimalatelj/23001/> (01.07.2021.)

⁴⁰ Čl. 521. Zakona o obveznim odnosima, pročišćeni tekst zakona (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18)

⁴¹ Kontrec D.: Zakup kao institut obveznog i stvarnog prava, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991) v. 37, br. 1, 645-683 (2016), str. 648

Pravo, ali i obveza zakupoprimca, je korištenje imovine kao pristojnog poslovnog čovjeka ili dobrog iznajmljivača u skladu s ugovorom, ovisno o prirodi zakupnika. Zakupoprimac mora koristiti brod za iznajmljivanje poput dobrog poslovnog čovjeka, odnosno s povećanom brigom, dok za druge ljude mora koristiti vlastitu uz brigu dobrog gospodarstvenika, odnosno onako kako bi je zakupodavatelj sam koristio. Predmet najma se također mora koristiti za određenu svrhu u skladu s ugovorom, u protivnom će biti odgovoran za štetu.⁴²

Najvažnija obveza zakupnika je plaćanje zakupnine i to u rokovima određenim ugovorom ili zakonom, odnosno ako njima to nije ugovoreno. Neplaćanje zakupnine ujedno predstavlja razlog za otkaz ugovora o zakupu. Daljnja obveza zakupnika je vratiti predmet zakupa zakupodavcu i to neoštećen, s time da se vraćanje vrši u mjestu u kojem je predmet zakupa bio predan zakupniku. Pritom zakupnik ne odgovara za uobičajenu istrošenost predmeta zakupa koja je nastala redovitom uporabom, kao ni za oštećenja koja potječu do dotrajalosti. Zakupnik ima pravo odnijeti sa sobom određene dodatke predmeta zakupa koji se od njega mogu odvojiti bez da uništi predmet zakupa ili isti ošteti. Npr. ako je zakupnik u automobil ugradio navigacijski uređaj, taj uređaj zakupnik ima pravo uzeti nakon prestanka ugovora o zakupu, s time da zakupodavac može to zadržati ako zakupniku naknadi vrijednost takvog dodatka u vrijeme vraćanja.⁴³

Zakupnik je dužan zakupodavca obavijestiti o nedostacima i opasnostima. Tako je zakupnik dužan zakupodavca obavijestiti o svakom nedostatku zakupljene stvari i to bez odgađanja, osim ako za taj nedostatak zakupodavac zna. Ukoliko zakupnik ne obavijesti zakupodavca o uočenom nedostatku ili o nastaloj opasnosti, za koje zakupodavac nije znao, tada zakupnik gubi pravo na naknadu štete koju bi pretrpio zbog postojanja nedostatka ili nastale opasnosti, a ujedno bi zakupnik bio dužan naknaditi štetu zakupodavcu.⁴⁴

⁴² Čl. 532. Zakona o obveznim odnosima, pročišćeni tekst zakona (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18)

⁴³ Kontrec D., op. cit., str. 649

⁴⁴ Ibidem, str. 650

5.3. SKLAPANJE UGOVORA

Prema čl. 247. ZOO-a, ugovor je sklopljen kada se ugovorne strane usuglase o bitnim sastojcima ugovora.⁴⁵ Kod ugovora o zakupu bitni sastojci ugovora su stvar koja je predmet ugovora, vrijeme trajanja ugovora i zakupnina. Stvar ugovora je u najvećem broju slučajeva nekretnina, no kao predmet zakupa mogu se pojaviti pokretnine, ali i prava. Važno je da se radi o nepotrošnim stvarima jer potrošne stvari ne mogu biti predmet ugovora o zakupu, nego neke druge vrste ugovora. Vrijeme trajanja je drugi bitan sastojak ugovora - ugovor može biti sklopljen na određeno ili neodređeno vrijeme, dok je zakupnina naknada koju zakupnik daje zakupodavcu za stvar koja je bila predmet ugovora o najmu.⁴⁶ Da bi ugovor bio sklopljen važno je da dođe do ponude s jedne ugovorne strane i do prihvata ponude s druge.

Ponuda prema hrvatskom obveznom pravu je ponuda za sklapanje ugovora koja sadrži sve bitne dijelove ugovora. Obično se ponuda šalje određenoj stranci, ali to može biti i ono što je poznato kao opća ponuda. Opća ponuda namijenjena je sklapanju ugovora upućenog neodređenom broju ljudi i sadrži bitne dijelove ugovora za koji se treba sklopiti, smatra se ponudom, osim ako okolnosti pojedinačnog slučaja ne ukazuju drugačije i ako korisnik definiran. Ponuda se može predati sa ili bez roka za prihvaćanje ponude. Ako je podnesena u određenom roku, obvezuje ponuditelja da je prihvati do tog razdoblja. Razdoblje započinje datumom navedenim u dopisu ili brzojavu, ili, ako datum nije naveden, dostavom pošte. Ako nije naveden nikakav rok, ponuda vrijedi dok ponuditelj ne opozove ponudu.

Kada se pošalje ponuda, predstavljanje robe s informacijama o cijenama smatra se ponudom, dok se slanje kataloga, cjenika, tarifa, medijskog oglašavanja, elektroničkih ili drugih poštanskih pošiljaka ne smatra ponudom za sklapanje ugovora. Točna ponuda također se može poslati telefonom pod objavljenim uvjetima, ako u takvim izjavama namjere nije drugačije navedeno. U ovom će slučaju pošiljatelj tih poziva odgovarati za štetu koju bi ponuditelj pretrpio da je odbio njegovu ponudu bez valjanog razloga. Sadržaj ponude mora sadržavati sve bitne dijelove ugovora. Kad se ugovorne strane dogovore o najvažnijim elementima, neke se

⁴⁵ Čl. 247. Zakona o obveznim odnosima, pročišćeni tekst zakona (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18)

⁴⁶ Mintas Hodak Lj., Čuveljak J., Madir J., Skerlev B., Vidović B.: Osnove trgovačkog prava, Mate, Zagreb, 2010., str. 454

sporedne točke mogu odgoditi za kasnije. Ako se kasnije ne uspiju složiti u vezi s tim sporednim točkama, sud će ih odrediti uzimajući u obzir pregovore koji su održani i uobičajenu praksu između dobavljača i carine.

Sama ponuda obično se šalje elektroničkim putem, obično e-poštom. No, ponudu je moguće poslati telefonom i brzojavom. Ponuđač tada mora telefonom ili telegrafom preporučenom poštom potvrditi ponudu dostavljenu ponuditelju najkasnije sljedeći radni dan. Nedostatak pismene potvrde ne utječe na valjanost ugovora sklopljenog telefonom ili telegrafom, ali stranka koja nije dala potvrdu odgovara drugoj strani za štetu. Ponuda ugovora, za čije zaključenje zakon zahtijeva poseban obrazac, obvezuje ponuditelja samo ako je dat u ovom obliku, što se odnosi i na prihvaćanje ponude.

Prihvaćanje ponude pozitivan je izraz volje strane kojoj je ponuda upućena. Sve ugovorne točke iz ponude primjenjuju se u samom prihvatu, a ugovor je nastao prihvaćanjem ponude. Ako se nagrada prihvati s prijedlogom za izmjenu ponude, smatra se da ponuda nije prihvaćena, već je odbijena i ponuditelj je predao novu ponudu - ili protu-ponudu - svom prethodnom ponuditelju. Ponuda se prihvaća kad ponuditelj primi od ponuditelja izjavu o prihvaćanju u prikladnom obliku, kada ponuditelj pošalje predmet ili plati cijenu ili kad poduzme bilo koju drugu radnju koja se može smatrati prihvaćanjem ponude. Prihvaćanje se može opozvati samo ako ponuditelj primi izjavu o odustajanju prije ili istodobno s izjavom o prihvaćanju. Šutnja ponuditelja ne znači da je ponuda prihvaćena. Šutnja ponuditelja ili drugi propusti ne računaju se kao nagrada. Međutim, šutnja se može smatrati prihvaćanjem ako ponuditelj ima stalni poslovni odnos s ponuditeljem u vezi s određenom robom i nije odmah ili na vrijeme odbio ponudu. Isto vrijedi i ako je osoba koja je nekome drugome ponudila da izvrši njegove naloge za ispunjenje određenih zadataka i čija poslovna djelatnost uključuje izvršenje tih naloga, osoba koja ima stalni poslovni odnos s ponuditeljem. Ova je osoba dužna izvršiti primljenu naredbu ako je odmah ne odbije.

Prije samoga zaključivanja ugovora, menadžeri i brokeri (ako se pojavljuju kao posrednici) predstavljaju važnu kariku za sklapanje ugovora. Na njih pada velika odgovornost usmjeravanja zaključenja ugovora na efektivan i efikasan način te time pokazuju svoju opsežnu ulogu i odgovornosti kao i sveobuhvatno razumijevanje sporazuma i njihovih uvjeta. Kako bi se osiguralo nesmetano izvršavanje ugovora i omogućilo proaktivno upravljanje potencijalnim rizicima, od ključne je važnosti za jednoga menadžera razumjeti prava i odgovornosti svake stranke, imajući u vidu sve moguće rizike.

5.4. VRSTE UGOVORA

5.4.1. Time Charter Party

U brodarskom ugovoru na vrijeme (Time Charter Party) naručitelj se koristi ugovorenim brodom određeno vrijeme, plaćajući brodaru u pravilu vozarinu po jedinici vremena. U praksi se brodarski ugovor na vrijeme zaključuje za cijeli brod (time charter). Ovim se ugovorom brodar obvezuje naručitelju da će mu u granicama ugovora i prema namjeni broda, tijekom ugovorenog razdoblja, prepustiti određeni brod na raspolaganje te obavljat prijevoze kako naručitelj bude određivao, a naručitelj se obvezuje da će plaćati ugovorenu vozarinu na vrijeme.⁴⁷ Ovaj se ugovor koristi kada naručitelj ima veće količine tereta koje želi prevesti jednim brodom u više uzastopnih putovanja, a danas je naročito uobičajen kod prijevoza nafte i njezinih derivata, te kod prijevoza velikih količina sirovina drugih vrsta. Svrha mu je da naručitelj osigura potreban brodski prostor za određeni vremenski period, kao i da se osigura protiv eventualnih kolebanja vozarine na tržištu broskog prostora, jer na ovaj način osigurava stabilniju kalkulaciju cijene robe, jednolično i sigurno izvršavanje sklopljenih ugovora o isporuci ili nabavi većih količina robe.⁴⁸

U ugovoru o zakupu broda na vrijeme zakupoprimalatelj iznajmljuje plovilo i cijelu njegovu nosivost na određeno vrijeme i po određenoj svoti dnevno, koja se plaća u određenim razdobljima. Sav odgovarajući teretni prostor, uključujući i onaj za palubni teret, stoji na raspolaganju najmoprimcu. To se ponekad naziva "Puni doseg i teret" plovila. Brodovlasnik koji daje brod u zakup je odgovoran za fizički rad plovila i zapošljava zapovjednika i cijelu posadu. Također se plaćaju zalihe te održavanje i popravak plovila. Drugim riječima, brodar iznajmljivaču stavlja na raspolaganje potpuno opremljeno plovilo i njime upravlja u korist iznajmljivača. Zakupoprimalatelj plaća gorivo, tegljače i pilote; on također plaća lučke pristojbe, troškove stevedoringa i naknade za ulaz i sve carinske naknade, ali ne i troškove koji se odnose na posadu, osim prekovremenog rada ako bilo koja posada radi na teretu. Također plaća gorivo

⁴⁷ Grabovac I.: Prijeporna pitanja u svezi s unifikacijom međunarodnog prijevoza stvari morem, Pomorski zbornik, Rijeka, knjiga 37/1999., str. 17

⁴⁸ Aržek Z., Badovinac. G.: Transport i osiguranje, Zagreb, Izdavačko instruktivni biro, 1981., str. 103

u brodu prilikom isporuke, a tvrtka plaća gorivo u brodu prilikom ponovne isporuke, oboje prema trenutnim tržišnim cijenama u luci, ako nije drugačije ugovoreno.

Prema brodarskom ugovoru na vrijeme za cijeli brod, prijevoznik se obvezuje tijekom ugovorenog vremenskog razdoblja dati ugovoreni brod na raspolaganje naručitelju prema namjeni broda i u granicama ugovora, te obaviti prijevoze onako kako naručitelj odredi, a naručitelj se obvezuje da će plaćati ugovorenu vozarinu na vrijeme.⁴⁹ Postoji nekoliko vrsta i tipova ugovora koji se koriste u praksi, a to su:

- BALTIME 1939 (Forumular Uniform Time charter) - ugovor koji se koristi kod prijevoza
- BIMCHEMTIME 2005 (Bulk Chemical Time Charter) - Ugovor koji se koristi rasutih kemikalija,
- BOXTIME (Standard Time Charter for container vessels) - ugovor koji se koristi kod prijevoza kontejnera,
- GENTIME (General Time Charter Party) - ugovor koji se koristi za prijevoz konvencionalnog suhog tereta i za prijevoz kontejnera
- BPTIME3 (Time Charter Party produced in association with the Baltic And International Maritime Council (BIMCO)) ugovor koji se koristi kod prijevoza tankerima
- GASTIME (Uniform Time Charter Party for vessels carrying liquified gas) ugovor koji se koristi kod prijevoza ukapljenog plina,I
- NTERTANKTIME 80 (Tanker Time Charter Party) - ugovor koji se koristi kod prijevoza tankerima
- ROPAXTIME (Standard Time Charter Party for RoPax vessels) - ugovor koji se koristi kod RORO trajekata
- BHP BILLITON TIME 2003
- SHELLTIME4 (Standard Charter Party) - standardni ugovor koji se koristi kod prijevoza tankerima
- NYPE 1993 - (Time Charter New York Produce Exchange Form) 30 - ugovor za prijevoz suhog tereta

⁴⁹ Hess M., Kos S.: Ugovaranje u pomorstvu, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010., str. 110

- WINDTIME (Standard Offshore Wind Farm Personnel Transfer and Support Vessel Charter Party) -ugovor koji se koristi za offshore sektore vjetroelektrane
- SUPPLYTIME 2005 (Standard Charter Party for offshore service vessels) - ugovor koji se koristi za offshore usluge plovila

Postoji nekoliko razlika među samim ugovorima, ali su pretežito sličnog sadržaja. Primjerice Baltime i NYPE su forme ugovora koje se najčešće koriste i u najčešćoj su uporabi, te su stoga u prilog stavljena oba primjerka tipiziranog ugovora da bi se donekle vidjela njihova sličnost. Formular NYPE 93 sadrži formulacije drugačijim redoslijedom postavljene nego kod BALTIME 1939.

U ugovoru o prijevozu stvari morem javljaju se prijevoznik (Carrier) i naručitelj (Charterer). Prijevoznik preuzima pomoću ugovora obvezu prijevoza stvari morem, koja je ugovorena, dok je naručitelj osoba koja od prijevoznika naručuje stvari za njihov prijevoz. U prijevoznom ugovornom odnosu osim prijevoznika i naručitelja javljaju se još i krcatelj (Shipper) i primatelj (Consignee), s posebnim i specifičnim pravima i obvezama. Te osobe zajedno s naručiteljem možemo označiti korisnicima prijevoza. Sve one prema prijevozniku imaju određena prava iz ugovora. Stranka iz ugovora na strani tereta je isključivo naručitelj odnosno primatelj kada stupi ugovor.⁵⁰

Menadžment obuhvaća različite načine najma plovila u ime vlasnika, bilo na vrijeme unajmljivanje (bez posade) ili najam plovidbe, od trenutka do razdoblja zaposlenja. Zakup je temeljna djelatnost bilo kojeg procesa komercijalnog upravljanja koji u skladu sa BIMCO-ovim Standardnim sporazumom o upravljanju brodom „SHIPMAN 2009“ uključuje, ali nije ograničen na, „traženje i pregovaranje o zapošljavanju broda i sklapanje stranaka čartera ili drugih ugovora koji se odnose na zapošljavanje plovila ”. Ovisno o zahtjevima vlasnika, menadžment pruža mogućnost vremenskog zakupa broda ili više vremenskih perioda ovisno po potrebi. Cilj menadžmenta je osigurati najbolje uvijete zakupa koje je na raspolaganju kako bi se optimizirala zarada i osiguralo pozicioniranje tonaže kako bi se najbolje iskoristili uvjeti koji se stalno mijenjaju na tržištu. Kao prioritet i sigurnost provjeravaju se svi budući novi poslovni partneri i iznajmljivači.

⁵⁰ Pavić D., op. cit., str. 106

Nadalje, daljnji poslovni dogovori se koncentriraju na izgradnju i jačanje odnosa s interesima tereta i osiguravanje ugovornog zaposlenja za rastuću flotu. Operativni aspekt komercijalnog upravljanja presudan je dio posla. Ovo je područje na kojem se novac može uštedjeti ili izgubiti, a putovanje može biti više ili manje isplativo. Iskusni menadžeri osiguravaju sigurno i učinkovito rukovanje svim brodovima i nesmetano izvršavanje svih putovanja. Važna je stalna komunikacija s nadležnim zapovjednicima brodova, kao i s zakupoprimateljima, brokerima, lučkim agentima i dobavljačima bunkera. Menadžment je veoma važan aspekt ovakvog načina poslovanja te se stavlja središte na vitalnu važnost s komercijalnog gledišta učinka koji će njihov rad imati u kontekstu konkurentskog okruženja u kojem brodarstvo djeluje i kao takvi postoje stalne veze s komercijalnim odjelom kako bi se osiguralo da bilo koje / svr moguće problematične situacije koje se mogu pojaviti rješavaju brzo i učinkovito. Teško je zamisliti da bi moderni model komercijalnog upravljanja mogao postojati bez sveobuhvatnog sustava takvih alata kao što su procjena, izračun stvarnih rezultata plovidbe, izračun punog opterećenja, savjetovanje najkraćih ruta za plovilo, izračun najma, tereta, odstupanja i otpreme od zakupodavatelja plovila ili zbog njega, kontrola računa, analize učinka u obliku vremenskog najma ekvivalentnog za bilo koje potrebno razdoblje. Svi gore navedeni zadaci koje menadžeri obavljaju uz pomoć suvremenih pomorskih informatičkih rješenja, softvera za upravljanje brodovima i računovodstva, vitalni su za profitabilnost broderskog poslovanja.

5.4.2. Voyage charter party

Brodarski ugovor spada u pomorsko plovidbene poslove, a prema tom ugovoru brodovlasnik mora na brodu nositi određenu robu, pa je to i ugovor o radu i djelu. U ugovorima o pomorskom prijevozu brod i brodski prostor sastavni su dio ugovora, a brodska tvrtka ostaje plovidbeni prijevoznik. Nakon zaključenja ovih brodskih sporazuma, brodovlasnik će krcatelju osigurati određeno plovilo opremljeno i spremno za ukrcaj i plovidbu (seaworthy). Vlasnik broda ne može isporučiti nijedno drugo plovilo koje nije spomenuto u ugovoru (naziv plovila, sjedište), osim ako ugovor sadrži posebnu klauzulu o supstituciji. U takvim slučajevima brodovlasnik mora osigurati da zamjensko plovilo ima iste ili slične dimenzije, klasu, kapacitet i opće karakteristike.⁵¹

U ovakvom tipu ugovora, prijevoznik obvezuje se prevoziti robu naručitelju tijekom jednog ili više unaprijed dogovorenih putovanja. Ugovor o putovanju neformalni je ugovor u kojem se puno može učiniti i promijeniti. To je također čisti ugovor za pomorski prijevoz i koristi se posebno za rasute terete, ali i u drugim područjima. Pomorski Zakonik propisuje pisani obrazac koji uključuje: ime brodovlasnika, ime i pojedinosti broda, ime naručitelja, količinu i vrstu tereta, ukrcajno mjesto, klauzule, vozarinu, određište, stojnice, prekostojnice, odgovornosti i neka druga pitanja koja mogu ili ne moraju biti uključeni u ugovor.⁵² Kao što je već navedeno prije prijevoznik ima obvezu dovesti brod koji je sposoban za plovidbu na raspolaganje u luku ukrcaja. Taj pojam sposoban za plovidbu (seaworthiness) uključuje niz poslova. Za početak prijevoznik mora pregledati i popraviti bilo kakva oštećenja koja bi se mogla nalaziti na vanjskom dijelu broskog trupa, oplati ili pregradama. Svi ti elementi moraju biti u dobrom stanju. Nadalje sve karte moraju biti ažurirane, brodska skladišta i otvori moraju biti nepropusni i elektronički uređaji poput RADAR-a ili AIS-a moraju biti u ispravnom stanju. Za kraj cijela posada i zapovjednik moraju imati odgovarajuće zvanje i ovlaštenja. Tek kada su svi uvjeti ispunjeni, brod će se smatrat sposobnim za plovidbu.⁵³

⁵¹ Ribarić T.: Pomorsko pravo-skripta, Pomorska škola Bakar, 2012./2013., str. 22

⁵² Grabovac I.: Enciklopedija pojmova pomorskog prava, književni krug, Split, 1991., str. 22

⁵³ http://www.fmstivat.me/predavanja4god/Pomorsko_pravo_Skripta_specijalisticke (02.07.2021.)

U sporazumu o pomorskom prijevozu postoje četiri bitna elementa koja su sinonim za sporazum o brodarskom ugovoru na putovanje, a to su brod, pomorski put, teret i vozarina. Iako, postoji nekoliko drugih važnih elemenata takvih ugovora, jer je to poseban ugovor u kojem svi dijelovi moraju biti precizno definirani i pravodobno dovršeni. Prije nego što je svaki element detaljno opisan, moraju se navesti i opisati i elementi prilagodbe plovila: naziv plovila, luka upisa, državna pripadnost, nosivost plovila, godina gradnje, klasa plovila, bruto i neto tonaža. Elementi prilagodbe broda elementi su koji se određuju prije putovanja, a brodovlasnik će brod isporučiti tek nakon što se one utvrde.⁵⁴

Brojne su složenosti u upravljanju putovanjima teretnih brodova. Međutim, pažljivim planiranjem svake faze putovanja, menadžeri mogu značajno utjecati na brodsko poslovanje. Obuhvaća čitav niz tema i zahtijeva te izvrsnu komunikaciju i koordinaciju između svih uključenih strana, uglavnom broda, tehničkog menadžera i komercijalnog operatora. Plovilo može biti fiksirano za obavljanje više putovanja ili za pružanje usluga iznajmljivaču u dogovoreno vrijeme za podizanje različitih tereta za vrijeme najma. Po završetku najma brod će potražiti drugi teret te će možda morati produžiti do druge ili neke udaljene luke kako bi podigao teret pod drugom poveljom. Važno je razumjeti komercijalne aspekte i kako upravljanje brodom može to učiniti što je moguće efikasnije. Potrebним znanjem i vještinama pravi menadžment će pokušati poboljšati tržište koristeći raznim oblicima planiranja i organiziranja. To zahtijeva dobro planiranje te suradnju svih sudionika unutar samoga brodarskog ugovora na putovanje.

⁵⁴ Pavić D., op. cit., str. 125

6. ZAKLJUČAK

Pomorski sektor značajno doprinosi gospodarskom razvoju. U osnovi je činjenica da se 95% međunarodne trgovine u zemlji obavlja u cijelosti ili djelomično pomorskim prijevozom. Osim toga, uprava luke trebala je imati tim profesionalnih zaposlenika (menadžera) ili radnu snagu za rad s transakcijama koje se događaju u luci jer bi se u aktivnim lukama mogle dogoditi brojne vrste poslovnih interakcija. Brodarska industrija sve više i više upotrebljava poslovne procese i podatke na digitalne platforme i sustave u oblaku, povećavajući potrebu za pravilnim menadžmentom. Stvaranje, praćenje i upravljanje osobnim i digitalnim identitetima od vitalne je važnosti za nesmetan postupak otpreme. Dok industrija radi na čišćoj zelenijoj i transparentnijoj budućnosti, s tehnološke perspektive upravitelji i vlasnici brodova mogli biti na mjestu gdje će njihova uloga u budućoj infrastrukturi pomorske industrije biti važnija nego ikad. Očito je kako sve više i više tehnologija izlazi na tržište i pooštravaju se regulatorni zahtjevi, od presudne je važnosti za industriju osigurati da imaju pravo znanje u operacijama. Sposobnost znanja i ljudski faktor danas su presudni kao i uvijek prije u upravljanju brodom i vjeruje da će nova tehnologija "biti noćna mora za menadžera, osim ako pravi menadžment nije u mogućnosti promijeniti procese i promijeniti stavove, pružajući neku vrstu jasnoća "s integracijom i radom ovih tehnologija.

Posljednja dva desetljeća svjedočila su značajnoj revoluciji u pomorskoj industriji, istraživanju i pisanju. Pomorska industrija evoluirala je od svoje tradicionalne uloge olakšavanja utovara i iskrcanja do nove uloge koordinatora, voditelja i integratora u lučkim klasterima i globalnim lancima opskrbe (fizičke robe). Suočavajući se s jakom konkurencijom i maržama s niskom dobiti, pomorska poduzeća potiču se da usvoje složene korporativne ili poslovne strategije s ciljem poboljšanja profitabilnosti i preživljavanja. U međuvremenu su se počeli javljati menadžeri koji su počeli "posuđivati" ili "preformulirati" alate ili teorije iz upravljačkih disciplina. Slijedeći jedinstveni skup istraživačkih ciljeva, teorijskih paradigmi i teorija i okvira iz svake upravljačke discipline, pravo postavljen menadžment pokušava razumjeti utjecaje suštinske strukture tržišta pomorskog prometa na upravljačka ponašanja. Među disciplinama menadžmenta koje su važni za upravljanje takvom vrstom poduzeća ističu se dvije discipline menadžmenta. Jedno je poslovna logistika i upravljanje lancem opskrbe. Menadžment u prometu označava se kao disciplina u nastajanju, slijedeći definicije kriterija logistike i upravljanja lancem opskrbe kako bi definirali sazrelu akademsku disciplinu. Pojava takvog oblika upravljanja u pomorstvu posljedica je unutarnjih i vanjskih promjena u okolišu.

Uvođenjem novih tehnologija, koje bi brodski menadžeri trebali prihvatiti i razumjeti te udovoljiti lavini novih propisa, čini posao upravitelja brodova vrlo izazovnim. Postoji vjerojatnost da će se za uspješno prevladavanje ovih izazova razviti 'novi tehnički svijet'. Trebat će prijelaz kako bi se osiguralo da brodovlasnici pružaju potporu brodskim upraviteljima pružajući im resurse koji su im potrebni. Ovaj 'novi svijet' integrirat će tehnologiju i učinkovitost kao što to još nije činio, a ta bi tehnologija mogla pružiti puno više transparentnosti, puno više sposobnosti za takvu komunikaciju s klijentom i za poboljšanje tog partnerstva. Poveznice između broda i obale također će se morati promijeniti kako bi se neprimjetno i učinkovito integrirale i djelovale između pomorske i brodske industrije. Menadžeri moraju usko surađivati sa svojim partnerima. Brodarska industrija reagirala je iz nužde, ali integriranje tehnologije promijenit će sliku i zahtijevat će snažne odnose između menadžmenta i ostalih sudionika u pomorskom prometu. Menadžment u složenom pomorskom okruženju izazov je kojem treba obratiti pažnju. Nepromjenjiva posada, obilje opreme s tisućama ugrađenih senzora i brojni igrači koji sudjeluju u vođenju brodske operacije predstavljaju izazove za upravljanje procesima. Jedna od važnih uloga je ta da osiguravaju da pošiljke stignu na odredišta na vrijeme i unutar proračuna. Oni koordiniraju dolazne pošiljke, nadgledaju i pakiraju odlazne pošiljke i dogovaraju troškove prijevoza s prijevoznicima.

Istraživanja u strateškom pomorskom upravljanju odražavaju kako menadžment u pomorstvu reagira na vanjske snage globalizacije i tehnološkog napretka, te unutarnje promjene lučkih reformi i spajanja i preuzimanja brodskih linija. Strateško upravljanje pomorstvom vrlo dobro podsjeća na evolucijski put strateškog upravljanja. Ovim radom htjela se dati važnost istraživanja u području pomorskih studija, poput istraživanja ukorijenjenog u upravljačkoj znanosti / upravljanju operacijama, i marketingu. Cilj je bio opisati dominantne teorijske paradigme u strateškom upravljanju utječu na razvoj strateškog upravljanja i kako nastaju izvanredni istraživački tokovi i teorijski okviri. Menadžment u pomorstvu koji je sama tema ovoga diplomskog rada daje smjernicu pomorskim menadžerima da razmišljaju o svim oblicima metodologije istraživanja toga širokog spektra poslovanja.

LITERATURA

Knjige:

1. Aržek Z., Badovinac. G.: Transport i osiguranje, Zagreb, Izdavačko instruktivni biro, 1981.
2. Bubble M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006.
3. Cingula M., Galetić L., Rašić Jelavić S., Aleksić A., Filipović D., Hernaus T., Klindžić M., Načinović Braje I.: Organizacija, Zagreb, Sinergija, 2016.
4. Gorenc V., Kačer H., Momčinović H., Slakoper Z., Vukmir B., Belanić L.: Obvezno pravo, Posebni dio I, Pojedini ugovor, Novi informator, Zagreb, 2012.
5. Grabovac I.: Enciklopedija pojmova pomorskog prava, književni krug, Split, 1991.
6. Hess M., Kos S.: Ugovaranje u pomorstvu, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010.
7. Mintas Hodak Lj., Čuveljak J., Madir J., Skerlev B., Vidović B.: Osnove trgovačkog prava, Mate, Zagreb, 2010.,
8. Mitrović F., Kesić B., Jugović A.: Menadžment u brodarstvu i lukama, Pomorski fakultet u Splitu, Split, 2010.
9. Mrnjavac E.: Pomorski sustav, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 1998.
10. Pavić D.: Pomorsko imovinsko pravo, Književni krug Split., Split, 2006., str. 87
11. Rupčić N.: Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.
12. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., PološkiVokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008

Članci:

1. Batalić, M., Mitrović, F.: Financiranje u pomorstvu, Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet, Split, 2010.
2. Bistričić A., Jugović A., Kuzman Z.: Uloga brodskog menadžmenta u poslovanju brodarskih poduzeća, Pomorstvo, Scientific Journal of Maritime Research, 25/1(2011)
3. Lončar J.: Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja, Geo-adria, 10, 2005, 1
4. Perović D., Vukčević M., Milošević D.: Poslovna logistika i organizacija suvremenog pomorskog poduzeća, "Naše more" 52(3-4)/2005.
5. Rupčić N., Žic M.: Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Praktični menadžment, Vol. III, br. 5

6. Šamija S.: Maritime transport management for the purpose of efficiency and safety of shipping services, University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies, Rijeka, 2014.

Internet izvori:

1. <https://www.shippingandfreightresource.com/difference-maritime-shipping-freight-logistics-supply-chain/> (27.06.2021.)
2. <https://austinpublishinggroup.com/business-administration-and-management/fulltext/ajbam-v3-id1040.php> (28.06.2021.)
3. https://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management (01.07.2021.)
4. <https://www.hroug.hr/Konferencije-i-dogadanja/12.-HrOUG-konferencija-2007.-u-Rovinju/Predavanja/Upravljanje-informacijskim-sustavima-i-opce-teme-IT/Sto-je-upravljanje-znanjem> (01.07.2021.)
5. <http://struna.ihjj.hr/naziv/zakupodavatelj/22999/> (01.07.2021.)
6. <http://struna.ihjj.hr/naziv/zakupoprimatelj/23001/> (01.07.2021.)
7. http://www.fmstivat.me/predavanja4god/Pomorsko_pravo_Skripta_specijalisticke (02.07.2021.)

Ostali izvori:


1. Grabovac I.: Prijeporna pitanja u svezi s unifikacijom međunarodnog prijevoza stvari morem, Pomorski zbornik, Rijeka, knjiga 37/1999.
2. Kontrec D.: Zakup kao institut obveznog i stvarnog prava, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991) v. 37, br. 1, 645-683 (2016)
3. Ribarić T.: Pomorsko pravo-skripta, Pomorska škola Bakar, 2012./2013.
4. Zelenika R., Pupovac D.: Transport – čimbenik proboja začaranog kruga razvitka tranzicijskih zemalja, Ekonomski pregled, 51, 2000.
5. Pomorski zakonik, pročišćeni tekst zakona, (NN 181/04, 76/07, 146/08, 61/11, 56/13, 26/15, 17/19)
6. Zakon o obveznim odnosima, pročišćeni tekst zakona (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18)

PRILOZI

Popis priloga:

1. BALTIME 1939
2. NYPE 93
3. TANKERVOY 87

Prilog br. 1: BALTIME 1939

1. Shipbroker		BIMCO UNIFORM TIME-CHARTER (AS REVISED 2001) CODE NAME: "BALTIME 1939" 	
		PART I	
		2. Place and date of Charter	
3. Owners/Place of business	4. Charterers/Place of business ARK Joint Movement and Transportation Organisation		
5. Vessel's Name	6. GT/NT See Clause 25		
7. Class See Clause 25	8. Indicated brake horse power (bhp) See Clause 25		
9. Total tons d. w. (abt.) on summer freeboard See Clause 25	10. Cubic feet grain/bale capacity n/a n/a		
11. Permanent bunkers (abt.) n/a	12. Speed capability in knots (abt.) on a consumption in tons (abt.) of See Clause 25		
13. Present position Trading	14. Period of hire (Cl. 1) See Clause 27		
15. Port of delivery (Cl. 1) See Clause 27	16. Time of delivery (Cl. 1) See Clause 27		
17. (a) Trade limits (Cl. 2) The Vessel shall proceed to any good safe port/birth or place always afloat World-wide within International Navigating Limits (INL), excluding Israel, Cuba, Turkish Occupied Cyprus, except as provided for in War Risk Indemnity Clause 60. See also Clause 30.			
(b) Cargo exclusions specially agreed No Bulk cargoes to be shipped. Charterers option to load hazardous cargoes including IMO Class 1 goods/ammunition/Pyrotechnics according to IMO regulations and according to Vessel's dangerous goods regulations. See also Clauses 31 and 32.			
18. Bunkers on re-delivery (state min. and max. quantity) (Cl. 5) Approximately same as on delivery. See also Clause 34.	19. Charter hire (Cl. 6) See Clause 27		
20. Hire payment (state currency, method and place of payment; also beneficiary and bank account) (Cl. 6) See Clause 28			
21. Place or range of re-delivery (Cl. 7) 1 Safe Port Safe Berth North Sea/Baltic in Charterers option.	22. Cancelling date (Cl. 21) n/a		
23. Dispute resolution (state 22(A), 22(B) or 22(C); if 22(C) agreed Place of Arbitration <u>must</u> be stated) (Cl. 22) Danish Law, Copenhagen – Initially Arbitrators	24. Brokerage commission and to whom payable (Cl. 24) 1.25 Pct		
25. Numbers of additional clauses covering special provisions, if agreed 25-65 in Annex E (For the lease back c/p 25-66 in Annex F)			
It is mutually agreed that this Contract shall be performed subject to the conditions contained in this Charter which shall include PART I as well as PART II. In the event of a conflict of conditions, the provisions of PART I shall prevail over those of PART II to the extent of such conflict.			
Signature (Owners)		Signature (Charterers)	

This document is a computer generated BALTIME 1939 (revised 2001) form printed by authority of BIMCO. Any insertion or deletion to the form must be clearly visible. In the event of any modification made to the pre-printed text of this document which is not clearly visible, the text of the original BIMCO approved document shall apply. BIMCO assumes no responsibility for any loss, damage or expense as a result of discrepancies between the original BIMCO approved document and this computer generated document.

Izvor: https://docplayer.net/docs-images/43/13695223/images/page_1.jpg (03.07.2021.)

B 1.8

Code Name: "NYPE 93"
Recommended by:
The Baltic and International Maritime Council (BIMCO)
The Federation of National Associations of
Ship Brokers and Agents (FONASBA)



TIME CHARTER®
New York Produce Exchange Form
Issued by the Association of Ship Brokers and Agents (U.S.A.), Inc.

November 6th, 1913 - Amended October 20th, 1921; August 6th, 1931; October 3rd, 1946;
Revised June 12th, 1981; September 14th 1993.

THIS CHARTER PARTY, made and concluded in 1
this day of 19..... 2

Between..... 3
..... 4
Owners of the Vessel described below, and..... 5
..... 6
..... 7
Charterers. 8

Description of Vessel 9

Name Flag Built (year). 10
Port and number of Registry 11
Classed..... in..... 12
Deadweight..... long*/metric* tons (cargo and bunkers, including freshwater and 13
stores not exceeding long*/metric* tons) on a salt water draft of 14
on summer freeboard. 15
Capacity cubic feet grain..... cubic feet bale space. 16
Tonnage..... GT/GRT. 17
Speed about knots, fully laden, in good weather conditions up to and including maximum 18
Force on the Beaufort wind scale, on a consumption of about long*/metric* 19
tons of..... 20

* Delete as appropriate. 21
For further description see Appendix "A" (if applicable) 22

1. Duration 23

The Owners agree to let and the Charterers agree to hire the Vessel from the time of delivery for a period 24
of..... 25
..... 26
..... 27
..... within below mentioned trading limits. 28

Printed and sold by Fr. G. Knudtzon A/S with permission
of BIMCO. NY TEL: +45 33 14 11 85 FAX: +45 33 30 11 84

TANKER VOYAGE CHARTER PARTY



TANKERVOY 87

_____ 19____

IT IS THIS DAY AGREED between 1
 of owners/disponent owners/charter owners ("Owners") of 2
 the motor/turbine tank vessel called ("the vessel") flying the flag and 3
 4
 ("Charterers") that the transportation herein provided for will be performed subject to the terms and conditions of this Charter which 5
 include Part I and Part II. If there is any conflict between the provisions of Part I and those of Part II, the provisions of Part I shall prevail. 6

PART I

(A) Vessel's Description	Owners undertake that at the date of this Charter the vessel is/as:	7
	(i) Class	8
	(ii) Deadweight tonnes/long tons on a summer draft on summer marks of	9
	(iii) Length overall m/ft.	10
	Beam extreme m/ft.	11
	(iv) Deadweight available for cargo tonnes/long tons per cent (more or less at Owners' option).	12
	(v) Cubic capacity for cargo m ³ /ft ³ .	13
	(at 98%) including slop tanks) with a cubic capacity of m ³ /ft ³ . (at 98%).	14
	(vi) Carried or will have carried the following list three copies before commencement of this Charter:	15
	Last:	16
	Second last:	17
	Third last:	18
	(vii) Fully fitted with heating equipment in all cargo tanks capable of maintaining the cargo at all times at a maximum temperature of °C/..... °F. at a minimum sea temperature of °C/..... °F.	19
	(viii) Provided shore facilities permit, capable of maintaining a pressure of 100 PSI at vessel's manifold or of discharging a full and complete cargo within 24 hours. If crude oil washing ("COW") is performed, maximum further time for discharging a full and complete cargo is hours: see Clause 13(b).	20
	(ix) On board, all papers and certificates required by any applicable law in force at the date hereof to allow performance of the chartered service.	21
	(x) Equipped with derricks or cranes with a maximum safe working load of tons each for lifting submarine hoses to the vessel's port and starboard manifolds.	22
	(xi) Internal tank coating as follows:	23
	(i)	24
	(ii) Equipped with a fully functional Inert Gas System complying with the 1978 Protocol to the 1974 Convention on Safety of Life at Sea as applied to any area to which the vessel can be ordered under this Charter.	25
	(iii) Equipped with a fully functional Crude Oil Washing System complying with the International Convention for the Prevention of Marine Pollution 1973 as modified by its Protocol of 1978 ("MARPOL 73/78"), and with officers and crew experienced in the operation of such a system.	26
(B) Vessel's Position	Expected readiness to load:	27
	Commitments prior to commencement of this Charter:	28
(C) Description of Cargo		29
	in Charterer's option.	30
	Cargo not to be loaded at a temperature exceeding: °C/..... °F.	31



The Baltic & International Maritime Council (BIMCO)
 35 Knyttstigevej,
 DK-1150 Copenhagen,
 DENMARK



Federation of National Associations of Ship Brokers and Agents,
 c/o Institute of Chartered Shipbrokers,
 24 St. Mary Axe,
 LONDON EC3A 8DE



The Documentary Committee of the Japan Shipping Exchange, Inc. with Japanese Terms. Distribution address:
 Mitsui Bussan Kaisha, Ltd. (Mitsui & Co.),
 2-Chome, Nishi-Shinjyuku, Chiyoda-Ku, TOKYO

Distributed by: Intertrading, Gaugerholms 5
 0273 Oslo 1, NORWAY
 Tel: 07 2 44 55 45. Telex: 0831 Tank n

