

UTJECAJ BRODARA NA ODLUKE ZAPOVJEDNIKA BRODA

Influence of Shipping Company on Master's Decisions

dr. sc. Zvonimir Lušić

Pomorski fakultet Sveučilišta u Splitu

E-mail: zlusic@pfst.hr

prof. dr. sc. Serđo Kos

Pomorski fakultet u Rijeci

E-mail: skos@pfst.hr

UDK 656.61:627.7

Sažetak

Položaj zapovjednika broda u suvremenim radnim uvjetima iznimno je složen i otežan. Za sigurnu realizaciju pomorskog pothvata i za puno pridržavanje odgovarajućih pravila i propisa odgovoran je zapovjednik broda. S druge strane, on je zaposlenik broдача i, sukladno tome, mora štiti njegove interese, koji ne samo što nisu uvijek u skladu s propisanim normama, nego su nekad i u sukobu sa zahtjevanim stupnjem sigurnosti. To u konačnici rezultira upletanjem broдача u one zapovjednikove odluke na koje inače ne bi smio utjecati. Pa iako je konačna procjena sigurnosti i djelovanje u skladu s tom procjenom posvemašnja obveza zapovjednika, zbog upletanja broдача današnji je stupanj sigurnosti pomorskog prijevoza znatno ugrožen. U ovom se radu upravo istražuje utjecaj broдача na navigacijske i slične poslove što ih obavljaju zapovjednik broda i časnik palube.

Ključne riječi: zapovjednik broda, brodar, sigurnost pomorskog putovanja.

Summary

The position of the master nowadays is extremely complex and demanding. The master is responsible for successful completion of the voyage and to make sure all the rules and regulations are strictly followed at all times. On the other hand, the master is an employee of the shipping company, therefore, he is expected to protect the interests of his employer. The interests of the shipping company are not always in accordance with the rules and regulations. There are occasions when these interests are in conflict with the required degree of safety, resulting in a negative impact on the master's decisions. Although the ultimate safety assessment and relevant action lies with the master, due to the ship owners' interference in the master's decisions the safety level in maritime transport nowadays has been significantly reduced. This paper explores the impact of shipping company on navigational and related duties performed by the master and deck officers.

Key words: master, shipping company, safety of maritime voyage

UVOD / Introduction

Brodsko posada čimbenik je o kojemu primarno ovisi uspješnost pomorskog putovanja. Pri tome posebno mjesto zauzima zapovjednik. On je odgovoran za: planiranje putovanja, pravovremenu opskrbu broda svim potrepnostima, disciplinu na brodu i poštovanje propisanih norma, uspješno dovršenje pomorskog putovanja, sigurnost ljudi, broda i tereta itd. Općenito, poslovi brodske zapovjednika mogu se podijeliti na: upravne (javna ovlaštenja), poslove u svezi sa sigurnošću broda i poslove zastupanja brodar ili brodovlasnika.¹ Pritom interesi sigurnosti često su u sukobu s onima koji proizlaze iz poslova zastupanja brodar ili brodovlasnika.

Brodari, ali i brodovlasnici ako su istovremeno brodari, u okviru svojega osnovnog poslovanja utječu na sigurnu i uspješnu realizaciju pomorskog putovanja, ali jednako tako izravno ili neizravno utječu na odluke brodske zapovjednika. Njihova poslovna politika² i organizacija rada³ određuju buduću ekonomsku uspješnost i profitabilnost, ali i stupanj sigurnosti te zadovoljavanje propisanih pravnih norma i vlastitih standarda. Brodarev izravan utjecaj na učinkovitost konkretnoga pomorskog putovanja ostaje u domeni: ugovaranja poslova, redovite opskrbe broda potrepnostima, održavanja, nabave odgovarajućeg broda za specifične usluge koje pruža na tržištu morskog brodar, itd. S obzirom na zapovjednikove funkcije, brodarev utjecaj na planiranje i realizaciju pomorskog putovanja broda u navigacijskom smislu većinom je neizravan.

Problem brodareva upletanja u navigacijske i slične poslove, a zbog kojih se ide ispod propisanoga ili općenito minimalno dostatnoga stupnja sigurnosti, i danas je aktualan bez obzira na svu pomorskopravnu regulativu. To potvrđuju brojne nezgode brodova, te rezultati dobiveni praćenjem kretanja brodova i načina njihova rada, posebno rada brodske posade. U tom smislu unutar ovog rada provedeno je ispitivanje zapovjednika i časnika palubne straže o načinu obavljanja specifičnih poslova i radnja koje se mogu dovesti u svezu s izravnim ili neizravnim utjecajem brodar.

¹ Više u [2, 95 – 101].

² Poslovna politika obuhvaća determinirane konkretne ciljeve za određeno vrijeme, tj. instrumente, načela, sredstva, akcije i pripadajuće potencijale i resurse za ostvarivanje poslovnih ciljeva kojima bi se osigurao rast i razvoj. Glavne potpolitike: proizvodna politika, kadrovska politika, tržišna politika, financijska politika, ekološka politika i razvojna politika [5, 83]. Preporuke kojima treba težiti vidi [4, 17 – 20].

³ Organizacija ljudi, brodova, unutarnjih odnosa, funkcija, zadataka i poslova, - više u [1, 79 – 83].

IZRAVNO I NEIZRAVNO UPLETANJE BRODARA U POSLOVE ZAPOVJEDNIKA BRODA / Direct and Indirect Interference of Shipping Company on the Master's Decisions

U početcima pomorske trgovine upletanje brodar u navigacijske poslove bilo je sasvim uobičajeno zbog jednostavnog razloga što je brodar, brodovlasnik i zapovjednik najčešće bio jedna te ista osoba. U srednjem vijeku učestala je bila praksa da jedan od suvlasnika broda ili tereta rukovodi pomorskim pothvatom, tj. da obavlja funkciju zapovjednika koja nije uključivala i nautičko vođenje broda. S daljnjim razvojem pomorske trgovine brodari, ili vlasnici tereta, prestaju putovati brodom, a dio funkcija koji su oni obavljali prenosi se na jednoga od članova posade; točnije na onoga koji se skrbi za navigacijske poslove. Tako je član posade koji se prije brinuo za navigacijske poslove, preuzeo sve poslove u svezi s eksploatacijom broda, tj. postao je zapovjednik broda u suvremenom smislu [2]. Izravno upletanje brodar u navigacijske poslove, koje je prije bilo uobičajeno, sada postaje iznimno otežano iz razloga što je osoba odgovorna za navigaciju ujedno i jedini zastupnik interesa brodar (brodovlasnika) na brodu. Nemogućnost i otežanost komunikacije između broda i kopna dodatno ne dopuštaju utjecaje sa strane u poslove brodske zapovjednika.

Daljnji tehničko-tehnološki razvoj ljudske civilizacije donosi značajne promjene u načinu prijevoza robe brodovima, ali i odnosa zapovjednik broda - brodar - ostali subjekti pomorskih prijevoza. Ono što će u konačnici promijeniti položaj zapovjednika bit će razvoj globalnih komunikacija. Proteklih nekoliko desetljeća komunikacija i automatizacija toliko su uznapredovale da se gotovo sve brodske funkcije mogu stalno nadzirati, ili čak i upravljati daljinski s kopna. Uz razvoj satelitskih komunikacija i sustavi se pozicioniranja usavršavaju a uporaba računalne tehnologije sve je veća. Suvremene komunikacije, posebno GMDSS, znatno su povećale sigurnost na moru, pa su tako omogućile i neprekidnu vezu zapovjednika s kopnom, tj. s brodarom. Time su upletanju brodar u zapovjednikove poslove široko otvorena vrata, gotovo kao da je na brodu, a jedino što ga danas koči u tome je sustav pravnih norma, uključujući nadzor ovlaštenih služba i moguće sankcije. No bez obzira na to, brodarov utjecaj na zapovjednikove odluke danas je uobičajena pojava. Najčešći primjeri jesu:

- traženje isplavljenja ili nastavka plovidbe iako brod ne zadovoljava sve sigurnosne zahtjeve (oštećenje trupa, kvarovi pogonskog sustava, nedostatak sigurnosne opreme itd.),

- netraženje ili odbijanje pomoći trećih,
- odbijanje peljarske službe i tegljača,
- prijevoz opasnog tereta bez odgovarajuće sigurnosne zaštite,
- odlučivanje u izboru plovidbenog puta i brzine broda,
- ostali izravni zahtjevi upućeni zapovjedniku i brdskoj posadi.

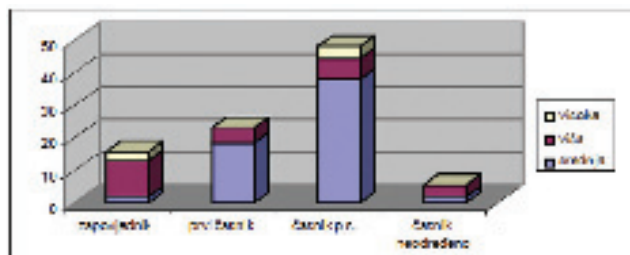
Neizravno brodarevo upletanje u navigacijske i ostale slične zapovjednikove poslove koji su u svezi sa sigurnošću, danas su najčešći. Prije dani izravni primjeri i nisu toliko izravni da u konačnici ostavljaju trag o takvu djelovanju. Najčešće su to usmena priopćenja, "standardne" procedure unutar kompanija koje nisu formalno propisane, ali se od zapovjednika i posade to očekuje. Primjeri takva neizravnog brodarova djelovanja su:

- skrivanje bitnih informacija od zapovjednika ili davanje lažnih,
- davanje "savjeta",
- neispunjavanje zapovjednikova zahtjeva u svezi s radom i posadom na brodu (npr. popravci, izvanredni iskrcaj člana posade, dodatne mjere sigurnosti izvan minimalno propisanih itd.),
- neredovita opskrba broda rezervnim dijelovima i potrepštinama,
- neredovito servisiranje broda i opreme,
- izbor i smjena posade,
- definiranje standardnih procedura itd.

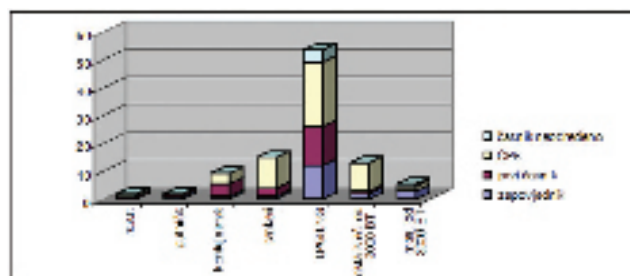
3. REZULTATI ANKETE / Poll Results

Da bi se istražili utjecaji brodara i ostalih vanjskih subjekata na odluke i postupke zapovjednika i časnika plovidbene straže na brodu, među njima je provedena odgovarajuća anketa. Također, pitanjima iz ankete željelo se općenito procijeniti pridržavanje zapovjednika i časnika plovidbene straže propisanih norma, te potvrditi da je prevelika dokumentacija i prezaposlenost jedan od većih problema sigurnosti na brodu.

U anketi je sudjelovalo 108 ispitanika. Svi su bili zapovjednici ili časnici plovidbene straže s višegodišnjim iskustvom u plovidbi, posebno u međunarodnoj, a samo petorica su bila u obalnoj plovidbi. Anketa je bila anonimna [3, 345 – 350].



Slika 1. Struktura časnika prema zvanju i naobrazbi (%)
 Figure 1. Officers' profiles according to position and training (%)



Slika 2. Struktura časnika po vrsti broda na kojima plove (%)
 Figure 2. Officers' profiles according to vessel type (%)

Iako je to bilo rečeno, za većinu ipak je trebala višestruka potvrda da će ispitanici ostati anonimni. To je i razumljivo s obzirom na to da se neka pitanja izravno dotiču odnosa zapovjednika (časnika) i njegova poslodavca, brodara, a s druge strane, izravno se pitaju zapovjednici i časnici o njihovu postupanju sukladno propisanim i standardnim procedurama. Ipak, očekivano je da je, i nakon potvrde o anonimnosti, velika većina ostala suzdržana od davanja potpuno iskrenih odgovora na neka pitanja. Iz tog razloga ponuđeno je više pitanja, tj. neka o neizravnom upletanju brodara u navigacijske i slične poslove trebala su potvrditi vjerodostojnost odgovora.

Pitanja i odgovori / Questions and Answers

(I.) Jeste li ikad Vi, ili netko drugi od posade (prije svega zapovjednik) na temelju zahtjeva broдача (ili vlasnika ili unajmitelja) postupili suprotno propisanim normama sigurnosti?

a) DA b) NE

Ako je DA, navedite kad, gdje i na koji način:

Rezultat: a) 18 b) 80 bez odgovora 10.

Neki od komentara onih koji su odgovorili s DA:

- nepravilno držanje straže u luci i u noćnoj smjeni,
- prekovremen rad, ponekad i do 20 sati bez prekida,
- rad na visinama bez odgovarajuće zaštite,
- ukrcaj tereta više od dopuštenoga,
- prolazak kroz eksplozivno područje prilikom degazacije,
- plovidba s neispravnom balastnom pumpom i linijom,
- ulazak u dvodno bez ventilacije,
- ventiliranje tankerskih tankova na nepropisan način,
- povremeno odstupanje od pravila o izbjegavanju sudara na moru itd.

(II.) Po Vašem mišljenju, tvrtka za koju radite ulaže u sigurnost:

a) minimalno koliko je propisano b) manje od propisanoga
c) više od propisanoga d) ne znam.

Rezultat: a) 18 b) 0 c) 76 d) 4 bez odgovora 10.

(III.) Jeste li ikad isplovili, a da jedan od važnijih navigacijskih/komunikacijskih uređaja (radar, žiro-kompas, GPS, dio GMDSS-a i slično) nije bio ispravan, ili da na vrijeme nije organiziran popravak koji ste tražili:

a) DA b) NE

Ako je odgovor DA, čijom krivnjom kvar nije otklonjen i kada se to dogodilo:

Rezultat: a) 51 b) 48 bez odgovora 9.

Od onih koji su odgovorili s DA: 18 časnika i zapovjednika izravno ili neizravno (nedostatak vremena) za krivca je naznačilo broдача, dva časnika optužila su zapovjednika, ostali su naglašavali nedostatak ili nestručnost servisa, dozvolu lučkih vlasti, višu silu ili staru opremu.

(IV.) U uvjetima tranzitne obalne plovidbe, kada se u normalnim okolnostima brzina ne smanjuje (npr. Dover Strait, Malacca, Gibraltar itd.) – u uvjetima smanjene ili nulte vidljivosti brzinu smanjujete:

a) redovito b) ponekad c) nikad

Rezultat: a) 39 b) 50 c) 9 bez odgovora 10.

(V.) Jeste li zaposleni temeljem ugovora na određeno vrijeme:

a) DA b) NE

Rezultat: a) 60 b) 35 bez odgovora 13.

Smjena posade u Vaših proteklih pet ugovora (dvije godine) je:

a) redovita b) neredovita

Rezultat: a) 77 b) 20 bez odgovora 11.

(VI.) Koliko često preuzimate stražu, a da niste odmorni (STCW⁴ zahtjevi):

a) nikad b) ponekad
c) redovito kada je veći broj luka ticanja i mala je udaljenost između njih.

Rezultat: a) 23 b) 59 c) 16 bez odgovora 10.

(VII.) U održavanju broda i redovitim poslovima na brodu, više se pozornosti pridaje:

a) papirologiji b) stvarnim poslovima koje treba obaviti

Rezultat: a) 50 b) 44 bez odgovora 14.

(VIII.) Jeste li ikad popunjavali liste provjera (check liste), a da stvarno niste pregledavali ono što u njima piše:

a) DA b) NE

Ako je odgovor DA, koliko često to radite:

Rezultat: a) 32 b) 67 bez odgovora 9.

Neki od komentara onih koji su odgovorili s DA: rijetko ili vrlo rijetko (11 ispitanika), često ili svaki dan (7 ispitanika), ostali: ako pitanja znam napamet, 50% slučajeva, kod ponavljanja u istom danu, svaka straža, ulazak u tankove i rad u lukama, ovisi o vremenu, itd.

⁴ Minimalno 10 sati odmora u 24 sata. Ako je to bilo u prekidu, tada jedan minimalno u neprekinutom trajanju od 6 sati. Također, smanjenje na neprekinuti dnevni odmor od 6 sati ne smije trajati dulje od dva dana, niti odmor može biti smanjen na manje od 70 sati tjedno.

(IX.) Jeste li ikad naknadno popunjavali liste provjera (check liste):

a) DA b) NE

Ako je odgovor DA, koji je razlog tome:

Rezultat: a) 49 b) 48 bez odgovora 11.

Neki od komentara onih koji su odgovorili s DA: *nedostatak vremena* (15 ispitanika), *prezaposlenost* (5 ispitanika), *zaborav* (5 ispitanika), ostali: *formalnost*, *ispravljanje nerada prethodnika*, *naredba zapovjednika*, *inspekcije* itd.

(X.) Jeste li ikad (u proteklih 10 godina) plovili bez ispravljenih pomorskih karata i publikacija, te jesu li oglasi za pomorce (NTM) kasnili mjesec i više dana:

a) DA b) NE

Ako je odgovor DA, koliko se često to događalo:

Rezultat: a) 45 b) 54 bez odgovora 9.

Neki od komentara onih koji su odgovorili s DA: *rijetko* (18 ispitanika), *događalo se prije upotrebe e-maila i elektroničkih ispravaka* (9 ispitanika), *redovito* (3 ispitanika), *ponekad prilikom duge navigacije, ovisno o luci ticanja* itd.

Komentari rezultata ankete / Interpretation of the Poll Results

- Na izravni upit o ugrožavanju sigurnosti pomorskog putovanja zbog upletanje broдача (pitanje broj I.) 16,7% ispitanika izjavljuje da postupaju ili su barem jednom postupili suprotno propisanim normama.⁵
- Na upit u svezi s mišljenjem koliko broдар ulaže u sigurnost (pitanje broj II.) 16,7% ispitanika smatra da broдар ulaže u sigurnost minimalno koliko je potrebno.
- Za pitanje broj III. 47,2% ispitanika izjavljuje da su barem jednom isplovili s neispravnim navigacijskim ili komunikacijskim uređajima bitnima za sigurnost plovidbe, a od njih 35,3% izravno ili neizravno za to okrivljuje broдача.
- Iz odgovora na pitanje broj IV. (u svezi sa smanjivanjem brzine u uvjetima smanjene vidljivosti) može se zaključiti da se 8,3% ispitanika redovito ne pridržava pravila za izbjegavanje sudara na moru, a da dodatnih 46,3% učestalo krši ta pravila. Osnovni razlog nesmanjivanja brzine u uvjetima smanjene vidljivosti može se tražiti u težnji za što

- bržim dolaskom na određite, i to je primarno broдарov interes. Ovim pitanjem potvrđuje se da je utjecaj broдача znatno veći nego što je to vidljivo iz pitanja broj I. Također, ovdje od ukupnog broja ispitanika nisu isključeni oni s potencijalno lažnim odgovorima niti oni koji uopće nisu odgovorili, a temeljem kojih bi postotak postupanja suprotno pravilima za izbjegavanje sudara bio još veći.
- Od ispitanika koji su sudjelovali u anketi 55,6% ih je zaposleno s ugovorom na određeno vrijeme, a 18,5% smjenu ima neredovito (pitanje broj V.).
- Prema odgovorima na pitanje broj VI. 69,4% ispitanika povremeno ili redovito preuzima plovidbenu stražu bez odgovarajućeg odmora prije toga. Nepridržavanje članova posade norma koje reguliraju njihov odmor, neizravno je pod utjecajem broдача, no to također znači da zapovjednici i časnici plovidbene straže ne prijavljuju niti dokumentiraju stvarne radne sate.
- Prema odgovorima na pitanje broj VII. 46,3% ispitanika veću pozornost posvećuje ispisivanju dokumentacije umjesto stvarnim poslovima (za koje je dokumentacija samo dokaz da su oni na odgovarajući način obavljani).
- Prema odgovorima na pitanja broj VIII. i IX. 29,6%

⁵ Ako se od ukupnog broja ispitanika izuzmu oni koji nisu dali odgovor, postotak je 18,4%.

ispitanika izjavljuje da je popunjavalo liste provjera bez odgovarajućih stvarnih radnja, a 45,3% da je naknadno popunjavalo liste provjera. Iz komentara se daje zaključiti da je to vrlo učestalo, a da je osnovni razlog prezaposlenost.

- Iz odgovora na pitanje o redovitosti ispravljanja karata i publikacija (pitanje broj X.) može se zaključiti da još uvijek ima relativno velik broj nepravilnosti, ali i da taj broj opada kako se uvodi novi, elektronički način dostave i ispravljanja (dostava preko e-maila, ECDIS sustav itd.).

Prikazani rezultati uključuju odgovore svih ispitanih zapovjednika i časnika plovidbene straže. Kada bi se dodatno izbacili rezultati koji nisu pouzdani (odgovori ispitnika koji su negirali bilo kakve nepravilnosti; ukupno njih 5), slika sigurnosti na brodovima i procjena postupaka zapovjednika i časnika plovidbene straže u skladu s propisanim normama sigurnosti dodatno bi se pogoršala.

RAZLOZI DJELOVANJA ZAPOVJEDNIKA I BRODSKE POSADE SUPROTNO SIGURNOSNIM NORMAMA / *Reasons Why Masters and Crew Act Against Safety Standards*

Ako je većina upletanja brodara u navigacijske i opće sigurnosne poslove na brodu neizravna, obično se postavlja pitanje zašto zapovjednici i posada ipak rade suprotno onomu što se od njih kao iskusnih i odgovornih pomoraca očekuje, suprotno pravnim normama i vlastitoj odgovornosti. Odgovor se može pronaći, s jedne strane, u poistovjećivanju s brodarom i njegovim interesima, a s druge strane, u strahu od gubitka posla, položaja, napredovanja itd. Potpuni gubitak zaposlenja svakako je najveći mogući strah, i on je, u današnjim uvjetima rada na tržištu radne snage, sasvim opravdan. Položaj pomoraca danas je mnogo lošiji od onih koji su na istim poslovima na kopnu. Pomorci se zapošljavaju većinom na određeno vrijeme, bez posebnih jamstava o ponovnom zaposlenju, a ako to i nije na određeno vrijeme, ugovore također može jednostrano prekinuti brodar bez većih posljedica za njega. Takvu stanju pogoduje i međunarodno obilježje tržišta radne snage, na kojemu nema dostatne i djelotvorne zaštite pomoraca. Registriranje brodova pod zastave pogodnosti, zapošljavanje jeftinije radne snage iz nerazvijenih i slabo razvijenih zemalja, multinacionalne posade⁶ itd.

⁶ Problemi su multinacionalnih posada: jezične poteškoće, međusobno nerazumijevanje, kulturološke i ideološke razlike itd. Te probleme brodari najvećim dijelom stavljaju u drugi plan pri izboru

samo pogoduju otežanoj zaštiti prava pomoraca.

Pomorskoppravna regulativa jasna je u pogledu dužnosti i obveza zapovjednika broda, pa s tim u svezi i načina planiranja i realizacije pomorskog putovanja te pripadajućih odgovornosti. Ono što je nedvojbeno iz tih propisa, svakako je sigurnost na prvome mjestu. Jedan od razloga što posada često postupa suprotno očekivanom je nadzor primjene odgovarajućih pravila i propisa. Naime, bez obzira na to što postoje objektivni razlozi, npr. fizička odvojenost brodova i nemogućnost stalnog nadzora, jedan dio neučinkovitosti nadzora proizlazi zbog namjernoga ili prešutnog odobravanja nepravilnosti pojedinih država, ili nemogućnosti izvršenja valjanoga nadzora. Također, ovdje treba spomenuti i da neke države različito tumače ili čak ne prihvaćaju međunarodno dogovorene propise.

ZAKLJUČAK / *Conclusion*

Glavni uzročnik brodskih nesreća još uvijek je ljudski čimbenik, i pri tome se primarno misli na brodsku posadu i njihove pogreške. Utjecaj vanjskih subjekata, posebno brodara, na pogreške brodske posade rijetko se spominje. Također, u svakodnevnom radu i odnosu brodara i posade gotovo da nema formalnog nepridržavanja propisanih norma, posebno očitoga i namjernog djelovanja brodara na odluke zapovjednika u svezi s navigacijskim i sličnim poslovima. Međutim, stvarnost je drukčija, i istraživanja u ovom radu samo to potvrđuju. Djelovanje brodske posade suprotno propisanim normama i uobičajenoj praksi posve je izrazito, i u prvom je redu uzrokovano izravnim ili neizravnim brodarovim utjecajem. Također, zabrinjavajući je postotak djelovanja posade suprotno onomu što se formalno prikazuje. Poslova na brodu svakim je danom sve više, posebno administrativnih, broj se posade ne povećava, nadzor je neučinkovit i najvećim dijelom utemeljen na provjeri dokumentacije, koja je postala sama sebi svrha itd. Sve to skupa daje lažnu sliku sigurnosti. S tim u svezi potrebno je poduzeti odgovarajuće kako bi se učinkovito riješio problem. Tako je poboljšanje zakonske regulative uvijek moguće, ali treba u prvom redu poboljšati sustav nadzora brodova i brodara. Pri tome se prvenstveno misli na poboljšanje sustava nadzora stvarnih postupaka. Također, članove posade potrebno je maksimalno rasteretiti administrativnih poslova.

posada, ili ih nastoje prevladati internim radnjama: savjetovanjima, izobrazbom, većom disciplinom itd.

ACKNOWLEDGMENTS / *Zahvala*

The authors acknowledge the support of research project "Research into the correlations of maritime-transport elements in marine traffic" (112-1121722-3066) funded by the Ministry of Science, Education and Sports of the Republic of Croatia.

LITERATURA / *References*

1. Glavan, B., *Pomorski brodar – organizacija i poslovanje*, Istarska naklada, Pula, 1984.
2. Grabovac, I.- Petrinović, R., *Pomorsko pravo*, Školska knjiga, Zagreb, 2006.
3. Lušić, Z., Prilog istraživanju utjecaja čimbenika sigurnosti i ekonomičnosti na optimizaciju pomorskog putovanja, – disertacija, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010.
4. Stacey, R. D., *Strateški menadžment i organizacijska dinamika (Strategic Management and Organisational Dynamics*, Pitman Publishing, 1993.), Mate d.o.o., Zagreb, 2007.
5. Zelenika, R., Zanne, M., „Poslovna politika u funkciji povećanja konkurentnosti pomorskih brodara“, *Naše more*, 55 (3-4), Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2008., 79 – 96.

Rukopis primljen: 25. 9. 2010.

