

Dr. sc. Alen Jugović / Ph. D.
Sveučilište u Rijeci / University of Rijeka
Pomorski fakultet Rijeka / Faculty of Maritime Studies
Studentska 2, 51000 Rijeka

Dr. sc. Slavko Lončar / Ph. D.
Jadrolinija d.d.
Riva 16, 51000 Rijeka

Dr. sc. Natalija Jolić / Ph. D.
Prometni fakultet u Zagrebu /
Faculty of Traffic Engineering Zagreb
Vukelićeva 4, 10000 Zagreb

Prethodno priopćenje
Preliminary communication

UDK / UDC:
351.813.12(497.5-35)
656.615.012.4(497.5-35)

Primljeno / Received:
20. ožujka 2012. / 20th March 2012

Odobreno / Accepted:
18. travnja 2012. / 18th May 2012

MOGUĆI MODELI UPRAVLJANJA ŽUPANIJSKIM MORSKIM LUKAMA U RH

POSSIBLE MODELS OF COUNTY SEA PORT MANAGEMENT IN THE REPUBLIC OF CROATIA

SAŽETAK

Odgovarajućim mjerama i programima država može poticati ili slabiti razvitak lučkog sustava, što kao posljedicu ima brže ili sporije integriranje države u prometne i gospodarske tokove svijeta. Formiranje županijskih lučkih uprava je jedna od takvih mjera kojom se stvara ekonomska, pravna i teorijska pretpostavka za razvoj županijskog i nacionalnoga lučkog sustava te pojedinih luka unutar lučkog sustava. Rezultati istraživanja poslovanja županijskih lučkih uprava Republike Hrvatske ukazuju na određene nedostatke u njihovom poslovanju. Kako bi se eliminirali uočeni nedostaci te poboljšalo upravljanje, u radu su na primjeru Primorsko-goranske županije prezentirana različita organizacijska rješenja sustava upravljanja županijskim morskim lukama u Republici Hrvatskoj. Nadalje je posebna pozornost posvećena analizi organizacijskih, ekonomskih i teorijskih karakteristika pojedinih prezentiranih modela upravljanja, a s ciljem detektiranja njihovih prednosti i nedostataka. Znanstveni doprinos rada ogleda se u prijedlogu originalnih modela upravljanja županijskim morskim lukama, identifikaciji svih relevantnih elemenata modela te prijedlogu mjera i aktivnosti za rješavanje pitanja važnosti, razvoja te uspješnosti funkcioniranja i poslovanja županijskih morskih luka.

Ključne riječi: upravljanje, županijske lučke uprave, lučko poslovanje, organizacija, model, sustav

SUMMARY

By applying appropriate measures and programmes, the State can either encourage or slow down the development of the port system, thus consequently causing faster or slower integration of the Country in global traffic and economic trends. The establishment of county port authorities represents one of such measures which create economic, legal and theoretical prerequisites for the development of county and national ports systems as well as the development of individual ports within the system. The results of researches concerning the operation of county port authorities in the Republic of Croatia have indicated certain shortcomings. In order to eliminate the detected shortcomings and to improve the management, this paper presents different organizational solutions for the county sea ports management in the Republic of Croatia on the example of the PG (Primorsko-goranska) county. The paper deals in particular with the analysis of organizational, economic and theoretical fetures of each particular management model herein presented, aiming at detecting both their advantages and shortcomings. The scientific contribution of the paper is featured by the original models of the county sea ports management proposed, identification of all relevant model elements and by measures and activities proposed for the solution of matters concerning the importance, development and efficient operation of county sea ports.

Key words: management, county port authority, port business, organization, model, system

1. UVOD

Morske luke su jedan od značajnijih infrastrukturnih elemenata, ako već nisu “motor”, onda su “kotač” ekonomskoga napretka države. Uloga države u razvoju luka ima ključnu ulogu jer država ulaganjem u infrastrukturu stvara preduvjete za **kontinuirani i održivi** gospodarski rast. Planiranje sustavnog razvoja, a posebno razvoja luka i lučke infrastrukture, u RH je gotovo potpuno zanemareno. Nepostojanje planiranja razvoja, rezultat je krive percepcije o planiranju kao nečemu što pripada socijalističkom i centraliziranom sustavu. Uviđajući pogrešku, počelo se raditi na strategijama razvoja infrastrukture. Tako je usvojena Strategija razvoja prometa, na čijoj se osnovi pripremaju planovi razvitka prometne infrastrukture. Za razliku od prometne strategije, Strategija razvitka pomorstva [14] još nije usvojena pa se razvitak luka zasniva samo na Dese-togodišnjim planovima razvoja hrvatskog lučkog sustava [7] koje same za sebe donose pojedine lučke uprave i to samo za luke od međunarodnog značenja. Razvojne planove županijskih luka donose županijske lučke uprave (dalje u tekstu LU) samostalno, bez određenih smjernica države koja ima znatnog direktnog i indirektnog utjecaja na njihov razvitak. Pri čemu se direktan utjecaj odnosi na prihode iz proračuna, dok pod indirektni utjecaj spada gradnja pristupne kopnene infrastrukture, održavanje i uvođenje redovnih brodskih linija, kao i promjena zakonske regulative vezane uz lučko poslovanje. Odgovarajućim mjerama i programima država može poticati ili slabiti razvitak lučkog sustava, što kao posljedicu ima brže ili sporije integriranje države u prometne i gospodarske tokove svijeta. Formiranje LU je jedna od takvih mjera kojom se stvara ekonomska, pravna i teorijska pretpostavka za razvitak županijskog i nacionalnoga lučkog sustava te pojedinih luka unutar lučkog sustava. Bez obzira što su LU javne institucije, one su ujedno i subjekti koji organizacijskim ustrojem, tarifom i ukupnom poslovnom politikom pridonose ne samo boljem korištenju, nego općenito boljem gospodarenju cjelokupnim lučkim područjem. Na taj način LU opravdavaju i potvrđuju svoj gospodarski smisao osnivanja. Provedena analiza poslovanja LU ukazuje na više nedostataka nego prednosti, stoga je nužno redefinirati, dizajnirati i izgraditi takvu organizaciju LU-a koja će omogućiti stabilno poslovanje, optimal-

1. INTRODUCTION

Sea ports are one of the most important infrastructural elements and, if not their very «engine», then they certainly are the «driving-wheel» of the economic progress of any country. The State plays a key role in the development of ports since, through state investments in the infrastructure, the necessary prerequisites for a continued and sustainable economic growth are created. The systematic port development planning and in particular the port infrastructure development planning, has been almost completely neglected in the Republic of Croatia. The lack of any development planning is owed to the wrong perception of planning as something that belongs to socialist and centralized systems. Once the error has been identified, infrastructure development strategies have become interesting to work on. The Traffic Development Strategy was thus adopted as well, as the basis for traffic infrastructure development plans to be prepared upon. As distinguished from the traffic strategy, the maritime development strategy [14] has not yet been adopted, so that the development of ports has been exclusively based on the Ten-year development plans for the Croatian port system [7] enacted by individual port authorities alone and solely in respect of ports bearing international importance. Development plans of county sea ports are individually enacted by county port authorities (hereinafter called PA), free of any particular guidelines defined by the State which has a considerable direct and indirect influence on their development. The direct impact refers to the budget income, while the indirect impact includes the construction of the access land infrastructure, maintenance and introduction of regular shipping routes, as well as changes in statutory regulations related to port operations.

By means of appropriate measures and programmes, the State can either encourage or weaken any port system development, which may result either in faster or slower integration of the Country in transport and economic trends at the global level. The establishment of PAs is one of these measures that create economic, legal and theoretical prerequisites for the development of county and national port systems, as well as that of single ports within the system. Regardless of the fact that PAs are public institutions, they are also entities contributing with their organizational structure, tariffs and overall

no korištenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa te brzu reakciju na pozitivne i negativne utjecaje iz okruženja. Konkretno, to znači da bi LU trebale pojednostavljenjem poslovnih procesa, skraćivanjem vremenskih i prostornih razmaka, uklanjanjem praznih i povratnih koraka, većom specijalizacijom, efikasnijim korištenjem informacija te izdašnjom primjenom znanosti omogućiti uspješno i racionalno upravljanje svojim lučkim područjem.

2. INSTITUCIONALNI OKVIR UPRAVLJANJA ŽUPANIJSKIM LUKAMA

S obzirom na svjetska iskustva, provedeno istraživanje¹ i zakonske odrednice [9] koje definiraju upravljanje morskim lukama, može se postaviti pet osnovnih modela upravljanja sustavom županijskih morskih luka u RH, a to su:

- 1) koordinirano decentralizirano upravljanje – više LU ujedinjenih zajedničkim stručnim službama
- 2) decentralizirano upravljanje – više LU
- 3) upravljanje jednom LU i više poslovnih jedinica (podružnica)
- 4) centralizirano upravljanje – jedna centralizirana LU
- 5) ostali mogući modeli.

Navedeni modeli analizirani su na primjeru županijskih luka Primorsko-goranske županije (PGŽ) iz sljedećih razloga:

- 1) PGŽ ima najsređeniji sustav praćenja i kontrole poslovanja županijskih luka pa će stoga svaka analiza i prijedlog novih modela biti vjerodostojniji jer se temelji na preciznim informacijama.
- 2) Prilikom istraživanja najviše podataka, ispunjenih anketa i informacija prikupilo se upravo na području PGŽ.

¹ Istraživanje je bilo sastavni dio doktorske disertacije A. Jugovića: Racionalizacija, upravljanja županijskim morskim lukama u Republici Hrvatskoj, a odnosilo se na prikupljanje podataka relevantnih za formiranje sustava upravljanja županijskim lukama i to primjenom metode anketiranja eksperata, a provedeno je tijekom 2007. i 2008. godine. Sudionici ankete bile su: 1) osobe iz znanstvenih i stručnih institucija koje se bave problematikom upravljanja općenito, a posebice problematikom upravljanja lukama, 2) osobe angažirane u institucijama koje se bave planiranjem prometa te 3) korisnici luke i lučkog područja.

business policy, not only to better exploitation, but also to better management of the overall port area in general. Thus the economic purpose of the establishment of PAs is justified and confirmed. The analysis carried out in respect of PA operation has detected more shortcomings than advantages, and it is therefore necessary for the organization of PAs to be redefined, well designed and built up in such a way that will enable a stable operation, optimal utilization of available material and human resources and prompt response to both positive and negative impacts from the environment. Specifically, this means that PAs, by making their business processes more simple, their time and space spans shorter, by eliminating idle and return steps and by introducing more extensive specialization, more efficient use of information and a wider range of science application, should enable an efficient and rational management of their port area.

2. INSTITUTIONAL FRAMEWORK OF THE COUNTY SEA PORT MANAGEMENT

Taking into account the global experience, the study¹ carried out and legal guidelines [9] defining the sea port management, it is possible for five basic management models for the RC county sea port management system to be set up:

- 1) Coordinated decentralized management – more PAs sharing corporate technical services
- 2) Decentralized management – more PAs
- 3) Management of one PA and several Business Units (subsidiaries)
- 4) Centralized management – one centralized PA
- 5) Other possible models.

The mentioned models have been analyzed on the example of county ports within the Primorsko-goranska County (PGC) for the following reasons:

¹ The study was an integral part of the doctoral dissertation by Jugović, A.: Rationalization of the county sea port management in the Republic of Croatia, and it referred to the collection of data relevant for the establishment of a county sea port management system and more precisely by means of experts polling method, and was performed in the course of 2007 and 2008 respectively. Participants in the poll were: 1) persons from scientific and technical institutions dealing with management issues in general, and more specifically with port management issues, 2) persons engaged in institutions dealing with traffic planning and 3) users of the port and the port area.

- 3) PGŽ u svom županijskom lučkom sustavu ima trajektne i putničke luke te luke od lokalnog značenja, za razliku od ostalih županija, pa će stoga svaki predloženi model na primjeru PGŽ-a biti primjenjiv i na ostale županije.
- 4) S obzirom da su dosadašnje LU PGŽ smještene na kopnu i na otocima (što nije slučaj npr. u Istarskoj, Zadarskoj i Splitsko-dalmatinskoj županiji), da je površina obalne linije prosječne obalne duljine svih županija te da je broj luka kojima gospodari Županija približan broju luka u većini ostalih županija, očito je da je ova Županija idealan primjer za analizu mogućih modela upravljanja županijskim morskim lukama.

3. ANALIZA I USPOREDBA PREDLOŽENIH MODELA UPRAVLJANJA SUSTAVOM ŽUPANIJSKIH LUKA PGŽ-a

Za potrebe primjene modela upravljanja sustavom županijskih luka na području PGŽ-a konkretizirani su navedeni modeli upravljanja na način da se odredio broj i struktura formiranih LU ili poslovnih jedinica (u daljnjem tekstu PJ). Iz dosad navedenog autori predlažu da je sustav upravljanja županijskim lukama PGŽ moguće organizirati na sljedeće načine: 1) osam LU sa zajedničkim stručnim službama, 2) pet decentraliziranih LU, 3) jedna LU s pet PJ, 4) jedna centralizirana LU sa sjedištem u Rijeci i 5) ostali mogući modeli.

3.1. Model osam lučkih uprava sa zajedničkim stručnim službama

Dosadašnji model organizacije upravljanja županijskim lukama na području PGŽ-a odnosio se na decentralizirani model upravljanja, odnosno postojanje osam samostalnih LU-a. Time je iskorišteno zakonsko rješenje koje nalaže da se radi upravljanja, gradnje i korištenja županijskih luka, za područje svake županije može osnovati više LU-a na zahtjev općinskog ili gradskog vijeća. U tom slučaju podnositelji zahtjeva su ujedno i suosnivači. Predloženi model organizacije osam LU-a sa zajedničkim stručnim službama ne bi se u mnogočemu razlikovao od sadašnjeg modela, osim što bi se osnovao novi ured (odjel) sa zajedničkim stručnim službama svih LU-a. Ured bi

- 1) PGC has the best systematized system of monitoring and control of the county port operation and thus any analysis and proposal of new models will be more authentic, being based on precise information.
- 2) Most of the data, filled opinion polls and pieces of information were collected during the study within the area of the PGC.
- 3) The PGC port system comprises ferry ports, passenger ports and ports of local interest, as distinguished from other countys and therefore any of the models proposed on the example of the PGC will be applicable to other countys, too.

Considering the fact that the existing PGC PAs have been located both on the shore and on the islands (which is not the case, for instance, in the Countys of Istria, Zadar and Split-and-Dalmatia respectively), that the surface of the coast line corresponds to the average coastal length of all countys together and that the number of ports managed by the County approximates the number of ports in most of the other Countys, which obviously makes this County an ideal example for the analysis of possible models of the county sea port management.

3. THE ANALYSIS AND COMPARISON OF PROPOSED MODELS FOR THE PG COUNTY SEA PORT MANAGEMENT SYSTEM

For the purpose of application of county sea port management system models in the PGC area, the mentioned management models have been more precisely defined in terms of the number and structure of PAs or Business Units introduced (hereinafter BU). Based on the above mentioned facts, it is the authors' proposal for the PGC county sea port management system to be organized in the following manner: 1) eight PAs with common technical services, 2) five decentralized PAs, 3) one PA with five BUs, 4) one centralized PA seated in Rijeka and 5) other possible models.

3.1. The Model based on eight Port Authorities with common Technical Services

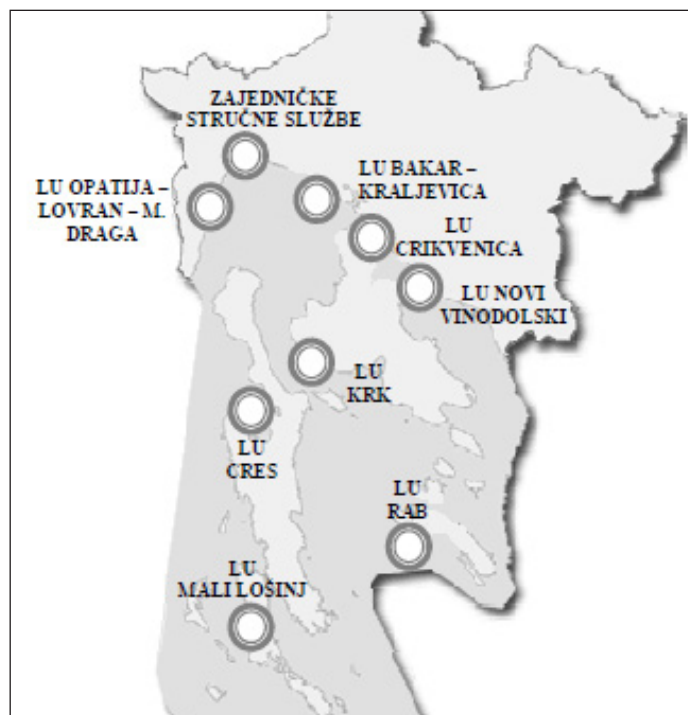
So far, the organizational model of the county sea port management in the PGC area has been

bio organiziran na način da omogući LU kompletan servis svih općih poslova (ponajprije pravnih i financijskih) te stručno savjetovanje u pogledu građevinskih i tehnoloških zahvata, a LU bi i dalje imale obvezu podnošenja godišnjeg operativnog plana rada, izvještaja o radu te financijskog izvješća Odjelu za pomorstvo, promet i veze pri PGŽ.

Osam decentraliziranih LU-a sačinjavale bi sljedeće LU: LU Bakar-Kraljevica, LU Crikvenica, LU Novi Vinodolski, LU Opatija-Lovran-Mošćenička Draga, LU Rab, LU Mali Lošinj, LU Cres, LU Krk. Svaka LU bila bi samostalna u svom radu, a strukturu zaposlenih sačinjavali bi: ravnatelj, Upravno vijeće (predsjednik i pet članova) i djelatnici koji rade na naplati lučkih pristojbi, privezu i sl. Zajedničke stručne službe formirane unutar županijskih odjela za pomorstvo sastojale bi se od sljedećih službi: istraživanje tržišta i razvoj, financije i kontrola, tehnički poslovi, komercijalni poslovi te pravni i opći poslovi. Cilj ovih službi je usmjeriti aktivnosti LU na normativnu i plansku djelatnost kao preduvjet za obavljanje svih drugih djelatnosti kojima se ostvaruje funkcija LU. Na taj bi se način povećali prihodi od koncesija koji zbog nepoznavanja postupka za dobivanje koncesije nisu u većini LU-a ni zaživjeli. Ujedno, zbog smanjenja općih poslova, LU bi se mogle bolje organizirati pri naplati lučkih pristojbi čime bi se po-

a decentralized one, based on eight independent PAs. It has been based on the statutory provision providing for the possibility of several PAs to be established to cover the area of each County at the request of the Municipal or Town Council, for the purpose of management, construction and utilization of the county sea port. In this case, the applicants are at the same time co-founders. The proposed organizational model of eight PAs with common technical services would not differ much from the model presently existing, except for a new office (department) which would be in charge of corporate technical services belonging to all PAs. Such an office would be organized so as to provide the PAs with complete corporate services (legal and financial in the first place) as well as with any technical consulting in respect of civil engineering and technological undertakings, whereas the PAs would be committed to submit the Annual Operational Plan, their Performance Reports and the Financial Reports to the PGC Bureau for Maritime Affairs, Traffic and Communications.

The eight decentralized PAs would include: the Bakar-Kraljevica PA, Crikvenica PA, Novi Vinodolski PA, Opatija-Lovran-Mošćenička Draga PA, Rab PA, Mali Lošinj PA, Cres PA, Krk PA. Each PA would operate independently, with their job structure organized as follows: the Director, Management Board (President



Shema 1. Model osam lučkih uprava sa zajedničkim stručnim službama
Scheme 1 The Model based on eight port authorities with common technical services

većali i prihodi od osnovne djelatnosti. Neke od ovih službi mogle bi se izbjeći i njihova djelatnost uklopiti unutar već postojećih županijskih odjela. Posebice se to odnosi na službe *pravni i opći poslovi te istraživanje tržišta i razvoj*, koje bi se zbog manjeg broja aktivnosti mogle spojiti sa sličnim odjelima u Županiji. Opseg i veličina aktivnosti određenih službi ovisit će o sposobnosti ravnatelja LU koji će se, ovisno o širini svoga znanja i stručnosti, obratiti za podršku u temeljenim zajedničkim službama.

Organizacija sustava upravljanja sustavom županijskih luka putem osam LU-a pomalo podsjeća na primjer gradnje regionalnog klastera, pri čemu je potrebno napomenuti da upravo različitost nacionalnih i regionalnih sadržaja nameće prilagođenost različitim poslovnim okruženjima te kulturnim i institucionalnim okvirima. Stoga su ciljevi i mjere klasterke politike različite. Naime, nema univerzalnog pravila za dizajniranje i implementaciju politike klastera, nego najefikasnija politika ovisi o specifičnim okolnostima u svakoj regiji te karakteristikama njezina klastera [12, str. 10]. Zato se regionalni klaster najjednostavnije može definirati kao populacija geografski koncentriranih i međuovisnih PJ-a i javnih organizacija fokusiranih oko određene ekonomske djelatnosti.

Karakteristike ovakvog načina upravljanja LU u odnosu na druge modele s organizacijskog gledišta su sljedeće:

- 1) isključuje se nedostatak koji se odnosi na nemogućnost organizacije svih službi potrebnih za učinkovito i kvalitetno funkcioniranje LU uz prihvatljivu razinu troškova
- 2) omogućena je veća kontrola rada LU
- 3) lakše se ujednačavaju metode i kriteriji naplate
- 4) nedostatak vezan za veće troškove poslovanja mogao bi biti još izraženiji
- 5) financijski aspekti ovakvog modela upravljanja bili bi u dodatnim troškovima koje bi imale službe potpore pri županijskim uredima za pomorstvo
- 6) ubrzava se dugoročna poslovna dinamika
- 7) nedostatak vezan za nemogućnost optimizacije odabira luka u koje bi valjalo usmjeriti raspoloživa sredstva za razvitak bio bi i dalje prisutan
- 8) lakše se apsorbiraju mjere lučke i regionalne politike.

and five members) and employees in charge of the collection of port fees, wharfage, etc. The common technical services formed within the County Bureaus for Maritime Affairs would comprise the following services: market research and development, finances and control, technical services, commercial services and legal and corporate administrative services. The aim of these services is to channel any PA activities towards a standardized and planned activity as a prerequisite for any other operations to be carried out within the operation of PAs. In this way, the income from concessions would be increased, which has not been put into practice in most PAs so far due to the lack of knowledge concerning the concession-obtaining procedure. At the same time, due to the reduction in corporate services, the PAs could be better organized where the collection of port fees is concerned, thereby increasing their core activity incomes. Some of these services could be avoided through the integration of their services in the already existing county bureaus. This refers in particular to *legal and general administrative services* and to *market research and development*, which could merge with similar County bureaus owing to reduced number of their activities. The range and size of activities within particular services will be dependent on the ability of PA Managers who will refer, in dependence on their knowledge and qualifications, for support to the established corporate services.

The organization of the county sea port management system through eight PAs reminds us slightly of the example for the regional cluster establishment; it should be noted here, however, that it is the very diversity of national and regional contents that imposes adaptation to different business environments as well as to cultural and institutional frameworks. Therefore, the objectives and measures of the cluster policy vary a lot. Namely, there is no universal rule for the design and implementation of the cluster policy, but the most efficient policy is dependent on specific circumstances within each region and on its cluster [12, p. 10] features. Therefore, the simplest definition of the regional cluster would be that of a population of geographically concentrated and interdependent BUs and public organizations focused on a particular economic activity.

In comparison with other models in terms of organization, this management model applied

3.2. Model pet decentraliziranih lučkih uprava

Decentralizacija kao vrsta organizacije označava takvu organizaciju kojom se upravljanje ili rukovođenje prenosi s centralnih organa na niže. Decentralizaciju treba sagledati kao prenošenje formalnih prava na odlučivanje i poslovanje s viših na niže organizacijske razine, što u isto vrijeme treba pratiti i prenošenje određenih odgovornosti adekvatnih prenesenim pravilima. Tada postoji direktna zainteresiranost nižih organizacijskih jedinica i pojedinaca za dobivanje prava, a samim time i odgovornosti, što sam rad čini interesantnijim [15, str. 100]. Decentralizirani sustav upravljanja županijskim lukama podrazumijevao bi u ovome slučaju osnivanje pet samostalnih LU-a koje bi morale biti osposobljene za neovisno obavljanje svih funkcija. LU bi bile osnovane po principu teritorijalnih cjelina i obuhvaćale bi sljedeće LU: 1) Liburnijsku LU, 2) Primorsku LU, 3) Rapsku LU, 4) Krčka LU i 5) Lošinjsko-crešku LU.

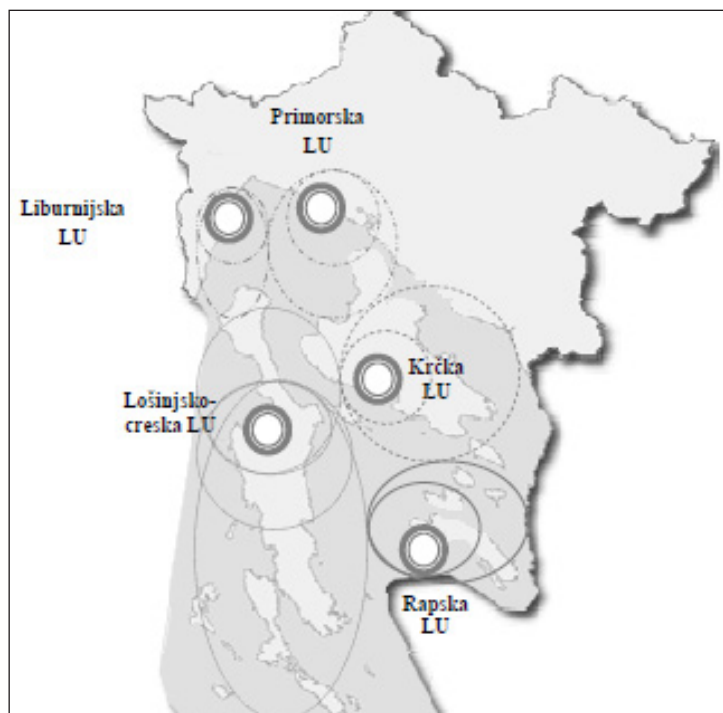
Način poslovanja putem organizacijskih jedinica u ovome slučaju pet LU-a, poznat je u ekonomskoj teoriji i praksi pod nazivom geografska departmentalizacija, koja se i inače primjenjuje u mnogim poduzećima koja su fizički raspršena [1, str. 266]. Svaka od pet decentraliziranih LU-a morala bi imati svoga ravnatelja i Upravno vijeće s predsjednikom i pet

to PAs is characterized by the following features:

- 1) the shortcoming concerning the impossibility for all services required for the efficient and quality operation of PA to be organized at an acceptable cost level is eliminated;
- 2) better work control of PA;
- 3) easier adjustment of collection criteria and methods;
- 4) the shortcoming related to higher operational costs could be even more pronounced;
- 5) financial aspects of this management model would be reflected as additional expenses to be borne by supporting services in the County maritime affairs offices;
- 6) accelerated long-term business dynamics;
- 7) the shortcoming concerning the impossibility of port selection optimization for the available development funds to be directed to would be still present.
- 8) easier absorption of provisions of port and regional policies.

3.2. The Model based on five decentralized Port Authorities

Decentralization, as an organizational type is featured by the transfer of management func-



Shema 2. Model pet decentraliziranih lučkih uprava
Scheme 2 The Model based on five decentralized port authorities

članova. Pet decentraliziranih samostalnih LU-a imale bi oslonac u Upravnom odjelu za pomorstvo, promet i veze PGŽ-a. Navedeni odjel obavlja sljedeće poslove posredno i neposredno vezane uz LU: [9, p. 42](a) poslove u vezi s održavanjem, upravljanjem, zaštitom i unapređenjem pomorskog dobra i zaštitom morskog okoliša; (b) kontrole i usvajanja godišnjeg operativnog plana rada, izvještaja o radu te financijskog izvješća LU-a; (c) planira i sudjeluje u održavanju i modernizaciji objekata lučke podgradnje i nadgradnje; (d) vodi sve poslove u svezi s davanjem koncesija na pomorskom dobru i druge slične poslove. Prednost ovakvog sustava proizlazi iz kontinuirane prisutnosti djelatnika LU u županijskim lukama za razliku od sustava s manjim brojem LU-a ili PJ-a, a što na kraju rezultira većom uspješnosti naplate lučkih pristojbi, smanjenim troškovima putovanja zbog nadzora stanja u lukama te boljim praćenjem dinamike i strukture prometa. Ovakav model upravljanja do sada su razvile Primorsko-goranska, Dubrovačko-neretvanska i Istarska županija. Razlika između njihovih modela je samo u broju osnovanih lučkih uprava.

Kod sustava upravljanja lukama zasnovanom na pet decentraliziranih LU-a mogle bi se istaknute sljedeće organizacijske karakteristike:

U usporedbi sa sustavom koji bi bio zasnovan na jednoj centraliziranoj LU prednost ovoga modela je u smanjenoj mogućnosti pojave suparništva među jedinicama lokalne samouprave, jer bi LU mogla lakše pristupiti eventualnoj korekciji svojih planova ulaganja u luke razmatrajući primjedbe samo nekoliko nezadovoljnih gradova.

- Teže usklađivanje rada LU glede ujednačenosti metoda i kriterija naplate lučkih pristojbi, naknada za koncesije i drugih prihoda lučkih uprava.
- Teže postizanje ujednačenosti kriterija i standarda održavanja infra i suprastrukture županijskih luka te nemogućnost ujednačenog provođenja istih.
- U usporedbi sa sustavom zasnovanim na jednoj centraliziranoj LU, ovakav sustav iziskuje veće troškove.
- Nemogućnost organizacije svih službi potrebnih za učinkovito i kvalitetno funkcioniranje LU, zbog čega bi ravnatelj bio upućen redovno koristiti usluge specijaliziranih tvrtki za

tions from central bodies downwards. Decentralization should be considered as the transfer of formal decision-making and operational rights from higher to lower organizational levels, which has to be simultaneously accompanied by the transfer of responsibilities in correspondence with the transferred rights. This brings along a of Lower organizational units and individuals thus become directly interested in acquiring such rights and responsibilities, whereby the work becomes more interesting [15, p.100]. A decentralized county sea port management system would in this case imply the establishment of five independent PAs qualified for independent performance of all functions. The PAs would be established following the principle of territorial units and they would comprise the following PAs: 1) the Liburnia PA, 2) Litoral PA, 3) Rab PA, 4) Krk PA and 5) Lošinj-Cres PA.

Operation through organizational units – five PAs in this case – is known in economic theory and practice as geographic departmentalization, which is commonly applied in many physically dispersed [1, p. 266] companies. Each of the five decentralized PAs should have its Director/Head and Management Board with chairman and five members. Five decentralized and independent PAs would be supported by the PGC Bureau for Maritime Affairs, Traffic and Communications. This management model has been developed so far by the Countys of Primorsko-goranska, Dubrovnik-Neretva and Istria. Their models differ in the number of established port authorities only.

The Bureau would be in charge of the following operations directly and indirectly linked to the PA: [9. P. 42] (a) matters concerning the maritime demesne maintenance, management, safeguarding and improvement, and the protection of the marine environment; (b) control and adoption of the Annual Operational Plan, Business Performance Report and PA Financial Report; (c) planning and participation in the maintenance and modernization of port infrastructure and suprastructure facilities; (d) matters concerning the maritime demesne concession granting and other similar activities.

The advantage of such a system is attributable to the continuous presence of PA employees in county sea ports – as distinguished from a system with a lower number of PAs or BUs – which ultimately results in higher efficiency of port fees collection, reduced travelling expens-

obavljanje složenijih stručnih poslova pravne, građevinske, financijske i druge prirode.

- Odabir luka u koje bi trebalo usmjeriti raspoloživa sredstva za razvitak odvijala bi se bez značajnog uzimanja u obzir učinkovitosti funkcioniranja cjelovitog prometnog sustava županije, što bi dugoročno dovelo do njegove lošije učinkovitosti.

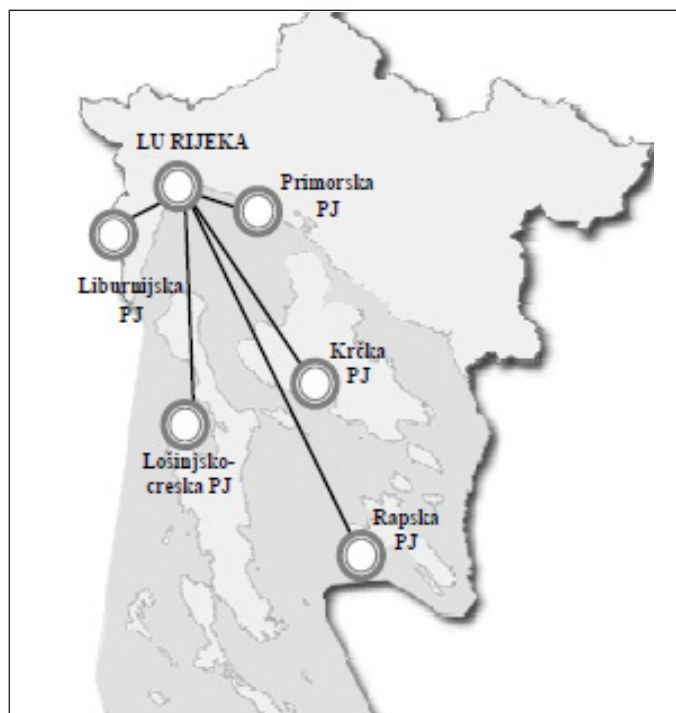
3.3. Model jedne lučke uprave s pet poslovnih jedinica

Umjesto osnivanja LU radi upravljanja županijskim lukama, postoji i mogućnost upravljanja putem poslovnih jedinica (podružnica, regionalnih centara i sl.). To znači da se upravljanje županijskim lukama u PGŽ-u može organizirati uz jednu LU i pet PJ-a. Poslovne jedinice trebale bi biti ustrojene na obali i/ili otocima po teritorijalnom principu, odnosno, da svaka poslovna jedinica pokriva najbliže lučko područje. Brojka od pet PJ-a određena je terenskim istraživanjem, a s obzirom na iskazani interes lokalnih jedinica za njihovo formiranje interes bi bio i veći da lokalne jedinice novoosnovanu podružnicu ne moraju i same dijelom financirati. Kao smjernica za određivanje broja LU i PJ po pojedinom modelu, autorima je uz vlastito istraživanje poslužilo i istraživanje što ga je kra-

es related with supervision of the situation in ports and in better monitoring of traffic dynamics and structure.

In the port management system based on five decentralized PAs, the following organizational features may be underlined:

- As compared to the one-centralized-PA-based system, the advantage of this model is that the antagonism between local self-government units would less likely take place, since it would be much easier for the PA to make corrections, if any, of its port investment plans, taking into consideration only the remarks of a few dissatisfied towns.
- More difficult adjustment of PA operations, in terms of adjustment of collection methods and criteria where port fees, concession fees and other PA incomes are concerned.
- More difficult achievement of uniform criteria and standards of the infra and suprastructure maintenance in county ports and impossibility of their uniform implementation.
- Higher expenses in comparison with the system based on one centralized PA.
- Impossible organization of all the services required for the efficient and quality operation of PA, whereby the PA Head would be



Shema 3. Model jedne lučke uprave s pet poslovnih jedinica
Scheme 3 The Model based on one County Port Authority with five Business Units

jem 2000. godine proveo Upravni odjel za pomorstvo PGŽ-a u 17 priobalnih gradova i općina gdje djeluju LU, a u svezi moguće promjene broja LU u PGŽ-u.

Ustrojavanje sustava upravljanja lukama PGŽ s jednom LU koja bi lukama gospodarila putem pet PJ-a omogućilo bi mnoge prednosti centraliziranog upravljanja lukama, ali i neke prednosti što ih je moguće postići jedino decentralizacijom pojedinih funkcija sustava. Drugim riječima, jedna LU čije bi sjedište bilo u Rijeci imala bi sljedeće PJ: 1) Primorsku, 2) Liburnijsku, 3) Rapsku, 4) Lošinjsko-cresku i 5) Krčku.

Glavna prednost organizacije putem PJ [1, p. 270] je u smanjenju raspona kontrole glavne uprave poduzeća, odnosno u ovome slučaju LU sa sjedištem u Rijeci. Umjesto da LU kontrolira stanje svake pojedine luke, dovoljno je kontrolirati relativno mali broj PJ-a, čime se smanjuje opterećenost uprave količinom informacija (kao što su npr. izvješća o operativnim poslovima, tehnička izvješća, izvješća o naplati pristojbi i sl.) koje pristižu iz svih županijskih luka. Jedan od nedostataka sustava upravljanja putem PJ-a je njihova prevelika udaljenost od uprave, **suparništvo između direktora pojedinih poslovnih jedinica** glede dobivanja većeg dijela resursa iz centralne LU ili **županije te komplicirana analiza portfelja**. **Važno je istaknuti da strategija jedne PJ ne mora biti jednaka strategije druge PJ.**

Sustav gospodarenja lukama zasnovan na jednoj LU s pet PJ-a imao bi sljedeće organizacijske značajke:

- organizirane službe potrebne za učinkovito funkcioniranje LU, a po potrebi i jednostavnu organizaciju korištenja usluga drugih županijskih stručnih službi
- spuštanje odgovornosti na nižu razinu
- osigurana veća koordinacija u lukama
- bolja izravna komunikacija s korisnicima lučkih usluga i koncesionarima
- optimalan odabir luka na području županije u koje bi valjalo usmjeriti raspoloživa sredstva za razvitak
- ujednačenost metoda i kriterija naplate lučkih pristojbi, naknada za koncesije i drugih prihoda LU
- nedostatkom se mogu smatrati veći troškovi funkcioniranja sustava, ali to može biti kompenzirano učinkovitijom naplatom pristojbi od gospodarenja lukom, koja bi bila omogu-

prompted to make regular use of specialized service providers in the field of more complex technical services such as legal, civil engineering, financial and some others.

- The choice of ports for the available development funds to be allocated to would be made without any significant consideration of the operational efficiency of the overall traffic system within the County, which would lead in the long term to the reduction in its efficiency.

3.3. The Model based on one County Port Authority with five Business Units

Apart from establishing one PA for the county sea port management, it would be also possible for county sea ports to be managed through Business Units (subsidiaries, regional centres etc.). This means the organization of PGC port management based on one PA and five BUs. Business units should be formed on the shore and/or on the islands following the territorial principle, each unit to cover the nearest port area. The figure of five BUs has been established through the field study, and in accordance with the interest expressed by the local units. Their interest would be even greater if it were not for partial funding of such newly established subsidiaries to be covered by local units. As a guideline in defining the number of PAs and BUs under each particular model, the d.al candidate, in addition to his own study, has also availed himself of the study carried out around the end of 2000 by the PGC Administrative Bureau for Maritime Affairs in 17 coastal towns and municipalities where PA operate, aimed at possible change in the number of PAs.

By introducing the PGC ports management system with one PA that would manage county sea ports through five BUs, many advantages of the centralized ports management system would be enabled, in addition to certain advantages that can only be achieved through the decentralization of particular system functions. In other words, one PA to be seated in Rijeka would have the following BUs: 1) Litoral BU, 2) Liburnia BU, 3) Rab BU, 4) Lošinj-Cres BU and 5) Krk BU.

The main advantage of organization through BUs [1, p. 270] is the reduction in the range of the company's general administration control, i.e. in this case PA with the seat in Rijeka. In-

ćena stalnom nazočnošću djelatnika podružnica LU na terenu

- povećali bi se problemi funkcioniranja kontrole koju obavlja Županija
- vjerojatnost pojave nezadovoljstva u jedinicama lokalne samouprave koje procjenjuju da njihove luke nisu pravovremeno i u dovoljnoj mjeri zastupljene pri ulaganju sredstava za održavanje i razvitak.

3.4. Model jedne centralizirane lučke uprave sa sjedištem u Rijeci

Dileme u svezi s centralizacijom i decentralizacijom državnih i županijskih uprava prisutne su u našoj državi već niz godina. Opći stav državne uprave kada su u pitanju LU je da centralizacija proizvodi financijsku i političku racionalizaciju, ali stvara i manjak demokratičnosti. Decentralizacija pak približava upravljanje prostoru kojim treba upravljati i problemima koje treba rješavati [6, str. 24-29]. Kao koncepcija upravljanja centralizacija predstavlja usredotočenje poslova na nekom središnjem mjestu, a izražava se u činjenici da se odlučivanje i upravljanje ne koncentrira na bilo kojem mjestu, nego na hijerarhiji utemeljene organizacijske strukture [15, str. 100]. Pri tome svako mjesto na toj ljestvici ima točno utvrđene zadatke pa su niža rukovodeća mjesta podređena višima, a viša najvišim, i to u pravilu do najmanjih pojedinosti. Iz tih se mjesta upravlja određenim poslovima, odnosno poduzećem prema razini koju zauzima na hijerarhijskoj ljestvici. Od njih proistječe potrebna inicijativa i poticaj za rad, ali ona istovremeno imaju i punu odgovornost za uspješnost poslovanja u okviru svojega djelokruga. Primijenjeno na lučki sustav PGŽ-a, centralizirani sustav upravljanja županijskim lukama podrazumijevao bi nadležnost jedne centralizirane LU sa sjedištem u Rijeci za sve županijske luke na području PGŽ-a. Ovakav model upravljanja u RH razvile su Zadarska i Splitsko-dalmatinska županija.

Osim ravnatelja LU i Upravnog vijeća (predsjednik i pet članova) čiji su poslovi propisani zakonskom regulativom, zadaci, ciljevi i dužnosti centralizirane LU odnosili bi se na sljedeća područja: istraživanje tržišta i razvoj, financije i kontrola, tehnički poslovi i održavanje, komercijalno-operativni poslovi te pravni i opći poslovi. S obzirom na veliki opseg poslova, struktura zaposlenih trebala bi sadržavati i izvjestan broj

stead of controlling the situation in each single port, it is sufficient for the PA to control a relatively small number of BUs, whereby the burden of information (such as reports on operations, technical reports, fee collection reports, etc.) coming to the management from all ports in the County is reduced. One of the shortcomings of the BUs management system is their distance from the management, the antagonism between the single business unit managers related with their efforts for obtaining greater portion of resources from the central PA or the County and with the complicated portfolio analysis. It is important to point out here that strategies of particular BUs do not have necessarily to be equal between them.

Organizational features of the ports management system based on one PA with five BUs would be the following:

- Organized services required for the efficient operation of PA, and, if required, a simple organization for the use of other county technical services;
- Transfer of responsibility to a lower level;
- Larger scale coordination in ports;
- Better direct communication with port service users and concessionaires;
- Optimum selection of ports within the County area for the available development funds to be directed to;
- Standardized methods and criteria for the collection of port fees, concession fees and other PA incomes;
- Higher operational costs may be considered a shortcoming of the system but this can be compensated by more efficient port fee collection through the constant presence of PA branch employees on the scene;
- Increased problems of the County operational control performance;
- Possible dissatisfaction of local self-government units with their ports being untimely and inadequately represented in the allocation of maintenance and development funds.

3.4. The Model based on one centralized County Port Authority seated in Rijeka

Dilemmas in connection with centralization and decentralization of State and County man-

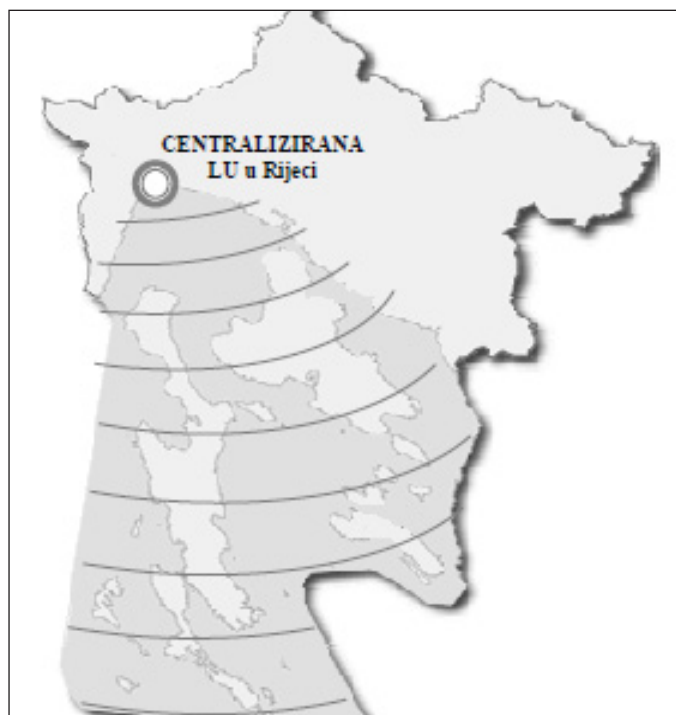
rukovoditelja i zaposlenika specijaliziranih za obavljanje navedenih poslova, odnosno bilo bi potrebno za ta poslovna područja osnovati posebne odjele.

Kao međuodnos između tih odjela i ravnatelja kao generalnog menadžera, potrebno je osnovati i Ured ravnatelja. Slična organizacijska rješenja već postoje kod luka od posebnog značenja za Republiku Hrvatsku [8, str. 183-195].

Organizacijska obilježja sustava gospodarenja županijskim lukama zasnovanog na centraliziranoj LU koja bi bila smještena u Rijeci su sljedeća:

- centralizirani sustav omogućuje organizaciju službi potrebnih za učinkovito i kvalitetno funkcioniranje LU, a prema potrebi i jednostavnu organizaciju korištenja usluga drugih županijskih stručnih službi sa svrhom postizanja optimalnih rezultata upravljanja županijskim lukama (npr. za područje građevinarstva, zaštite okoliša i sl.)
- centralizirana LU omogućuje bolje ujednačavanje kriterija i standarda održavanja infra i suprastrukture županijskih luka, kao i njihovo optimalno provođenje
- u centraliziranom sustavu lakše je postići ujednačenost metoda i kriterija naplate luč-

agements have been present in our Country for years. It is the general standpoint of the State administration where PAs are concerned that centralization does produce financial and political rationalization, yet short of democratism. On the other hand, it is the decentralization that brings management closer to the area to be managed and to the problems to be solved [6, p. 24-29]. As a management concept, centralization focuses on operations in one central place, and is expressed by the fact that decision-making and management are not concentrated in any place but on the hierarchically established organizational structure [15, p. 100]. Duties are precisely set for each position on the scale so that the lower positions are subordinated to higher ones, higher ones to the highest and, generally speaking, this is true for the smallest of details. From these positions, single tasks are managed – as well as the company in general – according to the level the position occupies on the hierarchical scale. They give the required initiative and work incentives, holding at the same time full responsibility for the efficiency within the framework of their activity. Applied to the PGC, port system a centralized county sea port management system would imply the competence of a centralized PA with the seat in Rijeka for all county ports within the area of the PGC. Such a management model in



Shema 4. Jedna centralizirana županijska lučka uprava sa sjedištem u Rijeci
Scheme 4 One centralized County Port Authority with the seat in Rijeka

kih pristojbi, naknada za koncesije i drugih prihoda LU

- manji troškovi funkcioniranja sustava
- centralizirana LU omogućuje optimalan odabir luka na području Županije u koje bi valjalo usmjeriti raspoloživa sredstva za razvitak, odnosno unapređenje, dogradnju, adaptaciju, povećanje kapaciteta infrastrukture i suprastrukture i sl.
- zbog manjeg broja djelatnika LU na terenu, što bi se neminovno pojavilo kao posljedica zemljopisne udaljenosti sjedišta LU od mnogih županijskih luka, mogla bi se smanjiti uspješnost naplate lučkih pristojbi i drugih prihoda koji pripadaju LU
- otežano praćenje dinamike i strukture prometa u svakoj pojedinoj luci, što bi moglo dovesti do nepravovremenog reagiranja u slučaju pojave uskih grla
- jedinice lokalne samouprave, u slučajevima kad LU ocijeni da neka luka koja pripada drugom gradu ili općini treba imati prednost pri održavanju, rekonstrukciji i sl., mogle bi biti nezadovoljne radom LU.

3.5. Ostali mogući modeli

S obzirom na veliki broj luka i lučica u PGŽ-u te njihovu zemljopisnu i funkcionalnu disperativnost i raznolikost, osim analiziranih modela upravljanja postoje i druge brojne mogućnosti (modeli) organiziranja sustava upravljanja županijskim morskim lukama. Ostali mogući modeli upravljanja sustavom županijskih luka na području PGŽ-a su [3, str. 51-52]:

- 1) jedna otočna LU i jedna kopnena LU
- 2) jedna kopnena LU i tri otočne LU i
- 3) jedna LU za trajektne luke i jedna LU za ostale luke.

Jedna otočna i jedna kopnena LU jedno je od najmanje prihvatljivih rješenja jer postoji značajna zemljopisna dislociranost između otočnih, odnosno kopnenih LU-a. Promatranjem dosadašnjeg rada pojedinih kopnenih ili otočnih LU uočavaju se značajne razlike među njima, na primjer između LU Rab i LU Cres ili LU Opatija-Lovran-Mošćenička Draga i LU Kraljevica.

Druga varijanta, **jedna kopnena LU i tri otočne LU** ponavlja nedostatke prve varijante, posebice što se tiče kopnenih LU-a jer su one

the Republic of Croatia has been developed by the Zadar and Split-Dalmatia Countys.

In addition to the PA Head and the Management Board (president and five members) whose duties and responsibilities are defined by the law, the tasks, objectives and duties of a centralized PA would address the following areas: market research and development, finances and control, technical operations and maintenance, commercial-operational tasks and legal and general administrative operations. Considering the wide scope of operations, the employees' structure should comprise also a certain number of managers and employees specialized for the performance of the mentioned tasks, i.e. it would be necessary to establish specialized departments for these business areas.

In order to introduce an interconnection between these departments and the head or general manager, the Director's Office is also required. There are similar organizational solutions already in place in ports of special importance for the Republic of Croatia. [8, p. 183-195]

Organizational features of the county sea port management system based on a centralized PA seated in Rijeka are the following:

- organization of services required for PA's efficient and quality operation and, where required, a simply organized availability of services provided by other county technical services, with the objective of achieving optimum results in the county sea port management (civil engineering, environmental protection etc.);
- better alignment of criteria and standards for the maintenance of county ports' infra- and suprastructure, as well as their optimal implementation;
- easier achievement of uniform collection methods and criteria for port fees, concession fees and other PA income;
- lower operational costs;
- optimum selection of county sea ports for the available funds intended for the development, i.e. improvements, additional construction, adaptation, increase in infrastructure and suprastructure capacities etc. to be allocated to;
- Owing to the reduced number of PA field personnel, which would inevitably result from the geographical distance between the

geografski raspršene na području od oko 70 km, a i obilježja njihovih djelatnosti i kapaciteta značajno se razlikuju.

Treća varijanta, **jedna LU za trajektne luke i jedna LU za ostale luke** u postojećim je uvjetima najneprihvatljivija. To bi značilo značajno rezanje prihoda lokalnoj LU i uskraćivanje sredstava za ulaganje u neke manje, ali svakako atraktivne luke unutar PGŽ-a. Opasnost od ovakvog pristupa je u monopolu gospodarskih subjekata koji obavljaju trajektni prijevoz između obale i otoka. Monopol bi mogao ugroziti kakvoću usluga, pogotovo u vrijeme vršnih opterećenja.

4. IMPLEMENTACIJA PREDLOŽENIH MODELA UPRAVLJANJA ŽUPANIJSKIM LUKAMA – KORAK KA POVEĆANJU KVALITETE LUČKIH USLUGA

Rezultati dobiveni detaljnom analizom i sintezom predloženih modela mogu se koristiti kao podloga za odlučivanje o izboru optimalnog modela upravljanja sustavom županijskih luka Primorsko-goranske županije, ali i ostalih primorskih županija Republike Hrvatske. U tom slučaju budući da u zakonskoj regulativi, analiziranoj literaturi i poslovnoj praksi nije uočeno nikakvo sustavno definiranje kriterija i metoda za formiranje sustava (modela) upravljanja županijskim lukama, odnosno da nisu definirani kriteriji za osnivanje lučkih uprava kao direktnog upravitelja županijskim lukama, moralo bi se pristupiti prikupljanju podataka o izboru kriterija. Pri čemu kriterij predstavlja stajalište pomoću kojega se vrednuju određena rješenja korištenjem mjerila kojima se kvantificira zadovoljenje kriterija. Međutim, prema autorima i rezultatima njihova istraživanja za formiranje sustava upravljanja županijskim lukama, potreban je pristup koji se ne ograničava na analizu pojedinih vrsta kriterija, nego uzima u obzir istodobni utjecaj više različitih kriterija prilikom formiranja sustava upravljanja županijskim lukama. Jedan od takvih pristupa koji bi se mogao koristiti je i postupak višekriterijskog odlučivanja. Višekriterijsko odlučivanje podrazumijeva formiranje sustava implementacijom (korištenjem) više različitih kriterija, na taj način bi se predloženi modeli mogli analizi-

PA head office and numerous county ports, the efficiency of collection of port charges and other income due could be affected;

- more difficult monitoring of traffic dynamics and structure in each port, which could cause untimely response in case of bottlenecks;
- In cases when according to the PA estimates some port belonging to another town or municipality should be granted priority in the maintenance, reconstruction etc., local self-management units could be dissatisfied with PA work.

3.5. Other possible models

Taking into consideration the great number of ports and harbours within the PGC and their geographical and functional disparity and variety, in addition to the analyzed management models, there are also numerous other possibilities (models) for the county sea ports management system to be organized. Other possible county sea port management models in the PGC area are the following: [3, p. 51-52]

- 1) one insular PA and one shore PA,
- 2) one shore PA and three insular Pas, and
- 3) one PA for ferry ports and one PA for other ports.

One insular PA and one shore PA is one of the least acceptable solutions given the considerable geographical dislocation between the island and/or shore PAs. While observing the past work of the single shore or insular PAs, significant differences have been detected between them, e.g. between the Rab and Cres PAs or between the PA Opatija–Lovran–Mošćenička Draga and PA Kraljevica.

Where the second option is concerned, **one shore PA and three insular Pas**, the shortcomings of the first option are reiterated, particularly as far as the shore PAs are concerned, since they are geographically dispersed within the area of some 70 km, with features of their activities and capacities differing considerably.

The third option, **one PA for ferry ports and one PA for other ports** is most inappropriate one under the present circumstances. It would entail considerable income cutting for the local PA and withholding of investment funds intended for some smaller, though attractive ports in the PGC. This approach is challenged by the mo-

rati i vrednovati prema svakom pojedinom kriteriju, ali i skupinama kriterija. To bi u konačnici rezultiralo povećanjem kvalitete lučke usluge i samog lučkog poslovanja, njegovoj transparentnosti, standardizaciji i uspješnosti. Jer pružanje kvalitetnih lučkih usluga s obzirom na zahtjeve tržišta, zaštitu okoliša, sigurnost i zahtjeve korisnika, temelji se na jasno definiranim funkcijama, procesima, funkcionalnoj organizaciji, aktivnostima luke i zainteresiranim skupinama koje koordinirano sudjeluju u proizvodnji lučkih usluga.

Prilikom istraživanja koje je obuhvaćalo prikupljanje podataka relevantnih za formiranje sustava upravljanja županijskim lukama i to primjenom metode anketiranja eksperata, ispitanici (30% ispitanika) su kriterij kvalitete lučke usluge naveli kao jedan od najznačajnijih. Bez obzira koji sustav upravljanja županijskim lukama bude na snazi, zadovoljstvo korisnika dobivenom lučkom uslugom najznačajniji je pokazatelj koji se koristi za mjerenje kvalitete usluge. Stoga, županijske lučke uprave ili poslovne jedinice, kako bi se održale, morat će se potruditi udovoljiti postavljenim zahtjevima korisnika (brodar, naručitelj lučke usluge, vlasnik veza, ribar i dr.) jer na kraju one su i osnovane da bi osigurale pružanje usluga od općeg interesa, te trajno i nesmetano obavljanje lučkog prometa.

Preciznije, predloženi modeli kako bi zadovoljili korisnike lučkih usluga, što mora biti osnovni poslovni cilj svake luke kao uslužnog poduzeća, moraju postaviti odgovarajuća organizacijska načela, a to su [11, str. 53]:

- 1) osigurati koordinirano obavljanje radova prema zahtjevima komitenata i operativnim planovima luke
- 2) osigurati usklađeno djelovanje svih sudionika i svih službi u luci po vremenu i kapacitetima pri obavljanju lučkih usluga
- 3) provesti punu koordinaciju u pripremi radnih mjesta da bi se izbjegla čekanja te osigurati pomoćne i rezervne poslove gdje će se zaposliti radna snaga za vrijeme izmjena u poslovnom procesu
- 4) postići trajnu kontrolu i uvid u kakvoću i opseg obavljenih usluga te uspostaviti sustav mjera za otklanjanje odstupanja.

Da bi se navedena načela ugradila u moguće nove modele upravljanja županijskim lukama

monopoly of economic entities providing the ferry transport between the coast and the islands. The monopoly might jeopardize the quality of services, especially during the high season.

4. IMPLEMENTATION OF THE PROPOSED COUNTY SEA PORT MANAGEMENT MODELS – A STEP TOWARD THE PORT SERVICE QUALITY IMPROVEMENT

The results obtained by detailed analysis and synthesis of the proposed models can be used as the basis for the selection of the optimal model of the county sea port management system in the Primorsko-goranska County, but also in other coastal countys of the Republic of Croatia. Having in mind that no systematic definition has been found in statutory rules and regulations, analyzed literature and business practice of any criteria and methods applying to the structuring of a county sea port management system (model), i.e. no criteria for the establishment of port authorities as direct county port managers, it would be necessary for the criteria selection data to be collected. A criterion should be understood as the solution appraisal standpoint using standards for the quantification of the criteria meeting level. However, according to the authors and the results of their studies, in order for a county sea port management system to be established, an approach is required not to be limited solely to the analysis of some types of criteria, but to take into account the simultaneous impact of several different criteria in establishing a county sea port management system. One of the approaches that could be used is the procedure related to multi-criterial decision-making. Multi-criterial decision-making implies the formation of the system by implementation (utilization) of several different criteria, whereby the proposed models could be analyzed and evaluated both according to every single criterion and groups of criteria, too. This would ultimately result in a qualitative improvement in port services and the port activity itself, its transparency, standardization and efficiency. Namely, the provision of quality port services – considering market requirements, environmental protection, users' security and requirements – is based on clearly defined functions, processes, functional organization, port activities and interest

potrebno je, u već spomenutom višekriterijskom odlučivanju kod definiranja relevantnih kriterija za formiranje modela upravljanja županijskim lukama, kriterij kvalitete lučke usluge zajedno sa svojim mogućim potkriterijima vrednovati i označiti kao neizostavni i jedan od najvažnijih kriterija. Neki od tih potkriterija mogli bi biti: standardizacija metoda i kriterija naplate, pouzdanost (odnosno dosljednost i nepromjenjivost performansi, frekventnost, mogućnost prilagođavanja zahtjevima s aspekta procedura (fleksibilnost), dostupnost kao element poslovne dostupnosti koja podrazumijeva jednostavnost komuniciranja korisnika s lukom i drugi.

Osim kriterija kvalitete lučke usluga za postizanje uspješnog poslovanja i poslovne izvrsnosti trebalo bi uzeti u obzir i druge kriterije, kao npr.: troškovi poslovanja, troškovi ljudskih potencijala, prihodi, zakonska regulativa, utjecaj lokane samouprave, površina lučkog područja, zemljopisna dislociranost, investicije u lučku infrastrukturu, i mnoge druge. Samo implementacijom svih relevantnih kriterija može se postići uspješan i skladan lučki sustav, a efekti koje će on polučiti, bit će veliki i dalekosežni.

5. ZAKLJUČAK

Provedena analiza i usporedba mogućih modela upravljanja sustavom županijskih luka PGŽ pokazala je detaljnu sliku pojedinog modela s organizacijskih, ekonomskih te teorijskih posebnosti i značajki. Ujedno u radu je provedena komparativna analiza predloženih modela upravljanja koja je istaknula pozitivne i negativne osobine svakog predloženog modela. Modeli jedna otočna LU i jedna kopnena LU, jedna kopnena LU i tri otočne LU, te jedna LU za trajektne luke i jedna LU za ostale luke, bez obzira što su u skladu s pravnom i zakonskom regulativom, njihova analiza ukazala je da nemaju opravdane razloge za formiranje ili ako ih i ima, oni su nedostadni ili pak nedovoljno kvalitetni. Isti modeli nisu bili prihvatljivi ni prilikom terenskog ispitivanja, odnosno lokalne jedinice koje imaju pravo osnovati LU smatraju te modele neprihvatljivim. Ti modeli u mnogočemu odskaču od trenutačne situacije i stanja županijskog lučkog sustava u RH. Što se tiče modela koji se baziraju na formiranju jedne ili više LU-a ili poslovnih jedinica, njihov broj je određen na temelju provedenog detaljnog

groups participating coordinately in the production of port services.

In the course of the study which included the collection of data relevant for the establishment of the county sea port management system by applying the experts polling method, the respondents (30%) emphasized the port service quality as one among the most significant criteria. Regardless of the county sea port management system to be adopted, users' satisfaction with the received port service is the most significant indicator to be used in measuring service quality. Therefore, in order for county port authorities or business units to survive, they will have to make great efforts in order to satisfy users' requirements (ship-owner, port service buyer, berth-owner, fisherman, etc.) since they have been established with the aim of providing services of general interest and for a permanent and undisturbed port traffic performance.

Speaking more precisely, in order for the models proposed to satisfy port service users, which should be the main business objective of every port as a service provider, corresponding organizational principles should be set, and these are: [11, p. 53]

- 1) to ensure coordinated performance of works in line with customers' requests and port's operational plans;
- 2) to ensure coordinated activity of all participants and all services in the port in terms of time and capacities, in the performance of port services;
- 3) to implement full coordination in the preparation of workplaces so as to avoid delays and ensure any auxiliary and contingency operations for hands to be employed during any changes in the business process;
- 4) to achieve permanent control and insight in the quality and scope of services provided and to set up a system of measures to eliminate any deviations.

In order for the mentioned principles to be integrated in any possible county sea port management new model, it is necessary – in the already mentioned multicriterial decision-making concerning the definition of any relevant criteria for the setup of county sea port management models – to evaluate and mark the criterion of port service quality together with its possible sub-criteria as inevitable and as one of the most important criteria. Some of these sub-criteria could be:

istraživanja što je uključilo i konzultacije s predstavnicima lokalnih jedinica (tj. s petnaestak priobalnih gradova i općina) koji su pri tom trebali odrediti, podržavaju li osnivanje LU ili poslovne jedinice na svom području.

Detaljna analiza i usporedba modela osam LU-a sa zajedničkim stručnim službama, pet decentraliziranih LU-a, jedne LU s pet poslovnih jedinica i jedne centralizirane LU sa sjedištem u Rijeci pokazala je: da svi ti modeli odgovaraju trenutačnoj pravnoj i zakonskoj regulativi u RH, da su prihvatljivi korisnicima i mogućim osnivačima te da zadovoljavaju osnovne ekonomske i organizacijske postavke o organizacijama, odnosno da predloženi modeli u većini odgovaraju već postojećim uniformiranim organizacijskim okvirima.

Rezultati istraživanja i zaključci iz ovoga znanstvenog rada mogu se koristiti za sistematizaciju, unapređenje kvalitete i uspješnije poslovanje sadašnjih lučkih uprava, ali s obzirom na postojeće nedostatke toga sustava, i za predlaganje mogućih modela upravljanja županijskim lukama te usmjeravanje sustavne diskusije o karakteristikama i organizacijskim rješenjima tih modela.

standardization of collecting methods and criteria, reliability (i.e. consistence and performances invariability, frequency, possibility of adjustment to the requirements in terms of procedures (flexibility), availability as a business accessibility element which implies simple communication of users with the port, and some other.

Beside the criteria of port service quality, for the achievement of efficient operation and business quality, other criteria should also be taken into consideration, such as.: operational costs, human resources costs, income, statutory regulations, influence of local self-government units, port area size, geographical dislocation, investments in the port infrastructure and many others. It is only possible through the implementation of all the relevant criteria to achieve a successful and harmonious port system, and the effects it will achieve will be appreciable and far-reaching ones.

5. CONCLUSION

The performed analysis and comparison of possible models of the county port management system in the PGC has offered a detailed picture of any single model in terms of organization, economy as well as theoretical peculiarities and features. At the same time, the paper contains a comparative analysis of proposed management models and points to both positive and negative characteristics of each of the presented models. The analysis carried out in respect of the models based on one insular PA and one shore PA, one shore PA and three insular PAs, and one PA for ferry ports and one for other ports respectively, any irrespective of their being in line with statutory regulations, has shown that there are no justified reasons for them to be established and even if there were, they are either inadequate or substandard or even lacking quality. Those models were not acceptable during the field study either, since considered unacceptable by relevant local units entitled to decide upon the establishment of the PA. These models depart to a large degree from the current situation and the situation in the county port system in the Republic of Croatia. As to the models based on the establishment of one or more PAs or Business Units, their number has been determined based on a detailed study which included consultations with representatives of local units (i.e. with some fifteen coastal towns and municipalities) who were to decide whether they supported the establishment of a PA or a Business Unit in their area.

The detailed analysis and comparison of the model of eight PAs with common technical services, five decentralized PAs, one PA with five Business Units and one centralized PA with the seat in Rijeka has shown that all the models comply with currently valid statutory regulations in the Republic of Croatia, that they are acceptable for the users and possible founders and that they satisfy the basic economic and organizational postulates on organizations, i.e. that the proposed models are mostly in line with already existing uniform organizational frameworks.

The results and conclusions of the study and this scientific paper can be used for the systematization, quality upgrading and more efficient operation of presently existing port authorities; however, taking into consideration the existing system shortcomings, they can also be used in proposing possible county port management models and in channeling systematic discussion on features and organizational solutions of these models.

LITERATURA / REFERENCES

- [1] Buble, M., et al., *Strategijski management*, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 1997.
- [2] Dundović, Č., i dr., *Integracija i koordinacija lučkog i prometnog sustava Republike Hrvatske*, Rijeka, Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2006.
- [3] Kesić, B., A. Jugović, *Dosadašnja iskustva i mogući modeli upravljanja lukama otvorenim za javni promet na području PGŽ*, Rijeka, Ured za pomorstvo PGŽ, 2002.
- [4] Kesić, B., A. Jugović, *Menadžment pomorsko putničkih luka*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet u Rijeci, 2006.
- [5] ECORYS – Research and Consulting, *Strategija i jačanje kapaciteta za regionalni razvoj, CARDS 2002. – program za Hrvatsku*, Zagreb, 2004.
- [6] Frohlich, Z., *Polazne smjernice za razradu koncepcije politike regionalnog razvoja*, znanstvena bibliografija, “Kakav regionalni razvitak treba Hrvatskoj”, urednik Sundać, D., Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2001.
- [7] Jugović, A., *Desetogodišnji plan razvoja hrvatskog lučkog sustava 2001. – 2011.*, Zagreb, Ministarstvo mora, prometa i razvitka, 2001.
- [8] Jugović, A., *Organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka*, *Pomorstvo*, 17 (2003), str. 183-195.
- [9] Jugović, A., *Prilog decentralizaciji upravljanja lukama otvorenima za javni promet od županijskog značenja*, *Pomorstvo*, 21 (2007), 1, str. 177-187.
- [10] Jugović, A., V. Mezak, S. Hess, *Prilog istraživanju planiranja lučkih kapaciteta luke Rijeka*, *Ekonomski istraživanja = Economic Research*, 21 (2008), 2, str. 75-85.
- [11] Kolanović, I., *Temeljne dimenzije kvalitete lučke usluge*, *Pomorstvo*, 21 (2007), 2, str. 207-224.
- [12] Langen, P., *The Performance of Seaport Clusters, Rotterdam and the Lower Mississippi*, Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management, 2003., str. 10.
- [13] Mitrović, F., B. Kesić, A. Jugović, *Menadžment u brodarstvu i lukama*, Split, Pomorski fakultet u Splitu, 2010.
- [14] *Strategija razvitka Hrvatske – Pomorstvo*, Hrvatska u 21. stoljeću, Zagreb, 2003.
- [15] Žugaj, M., J. Šehonović, M. Cingula, *Organizacija*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 2004.
- [16] www.pgz.hr/, (23.08.2010).