

Mirjana Kovačić, dipl. oec.
Primorsko-goranska županija
Trg Grivica 4/I
51000 Rijeka

STRATEŠKO ZNAČENJE MARKETINGA U RAZVOJU LUKE RIJEKA

Sažetak

U radu je pregledno i sažeto prikazana organizacijska struktura poduzeća Luka Rijeka. Analizirano je postojeće stanje te definirana uloga marketinga u poslovanju Luke. Determinirani su uzroci negativnih kretanja u poslovanju, te ocijenjena pozicija Luke Rijeka na tržištu s obzirom na konkurentne luke u neposrednom okruženju, luke Kopar i Trst. Utvrđeni su prioriteti u ostvarivanju predložene tržišne koncepcije razvoja u suglasju s planiranom marketing strategijom i elaborirano značenje marketinga u poslovanju i razvoju poduzeća Luka Rijeka.

Ključne riječi: organizacijska struktura poduzeća, tržišna koncepcija razvoja, strategija marketinga, marketinško planiranje u lučkom sustavu.

1. Uvod

Najveći dio međunarodne robne razmjene provodi se morskim putem što ukazuje na veličinu potencijala i apsorpcijske mogućnosti svjetskog pomorskog tržišta. Poduzeća pomorske privrede djeluju na tržištu izrazitih posebnosti i specifičnih značajki. Zbog toga tržišna segmentacija predstavlja težišnu strategijsku odrednicu lučkih poduzeća. S obzirom na to, s marketinškog stajališta, ključne se aktivnosti usmjeravaju na istraživanje i predviđanje kretanja u međunarodnoj razmjeni roba i ljudi morskim putem te novih mogućnosti u razvoju lučko-prekrcajne usluge. Smjernice koje su predložene u radu imaju za cilj unaprijediti lučko poslovanje, primjenom marketinške strategije.

Analizirajući poslovanje Luke Rijeka, u usporedbi s poslovanjem luka Kopar i Trst, definirane su osnovne slabosti i prednosti Luke Rijeka, koja se, kao moderno, tržišno orijentirano lučko poduzeće, organizacijski mora izmijeniti. Decentralizacija Luke neophodna je u procesu modernizacije, pri čemu bi nove organizacije trebale biti strukturirane tako da mogu opstati na tržištu. Upravo taj, nimalo bezbolan, tranzicijski period od važnosti je za razvoj Luke.

Sveukupni cilj je ukazivanje na aktivnosti u približavanju Luke Rijeka konkurentskim tržištima, ali i šire, privlačenju novih količina tereta, te povećanju tranzitnog prometa, kako teretnog, tako i putničkog. Osim organizacijskih promjena, nužne su i promjene institucijskog okvira kao i promjene u širem gravitacijskom okruženju, naročito poboljšanju veza sa zaleđem.

2. Institucijski i organizacijski oblik Luke Rijeka

2.1. Vlasnička struktura

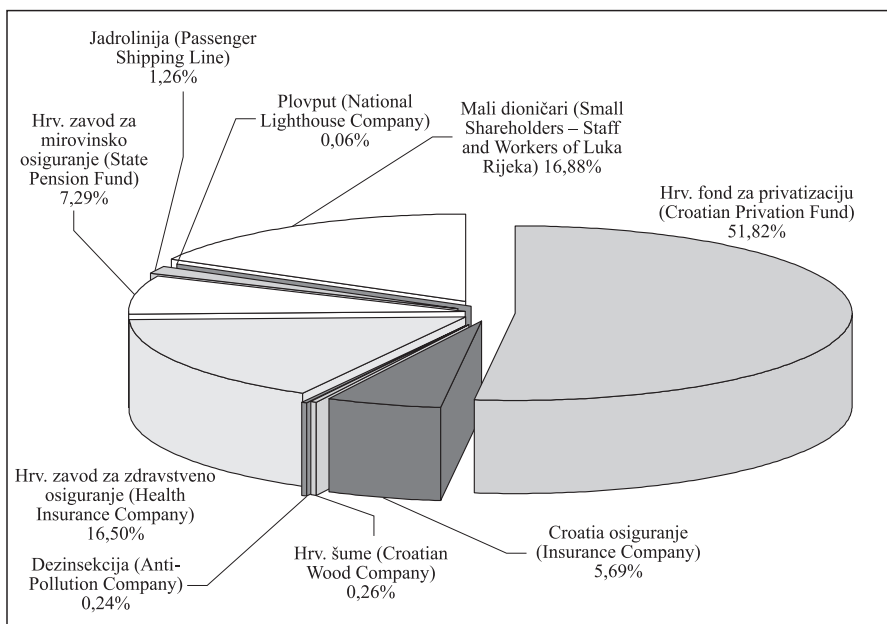
Luka Rijeka je dioničko društvo osnovano temeljem zakona o trgovačkim društvima iz 1993. (Narodne novine br. 11/93 i br. 34/99). Kao koncesionar prvenstvene koncesije, Luka je privatno poduzeće koje je nastalo privatizacijom društvenog poduzeća Luka Rijeka. Upisom u Registar riječkog trgovačkog suda, u siječnju 1999., definirano je kao Dioničko društvo s ciljem pružanja transportnih i lučkih usluga uskladištenja robe i špediciju. Prvenstvena koncesija definirana je Ugovorom, potpisanim 19.09.2000., između Lučke uprave Rijeka i Luke Rijeka.

Cilj je prvenstvene koncesije ponovno uspostavljanje lučkih aktivnosti i njihov doprinos ekonomskom razvoju države, međutim, ciljevi se ostvaruju selektivno. Koncesija vrijedi za period od 12 g., a temeljena je na uvjetima vezanim za realizaciju prometa tereta i pretvorbe vlasništva Luke.

Lučka uprava Rijeka je neprofitna pravna osoba odgovorna kao "landlord" za sve važnije funkcije.

Dionički kapital Luke Rijeka iznosi (rujan 2001.) oko 301 milijun kuna. Razdoba dionica prikazana je na dijagramu koji slijedi.

Shema br. 1: Dioničari Luke Rijeka



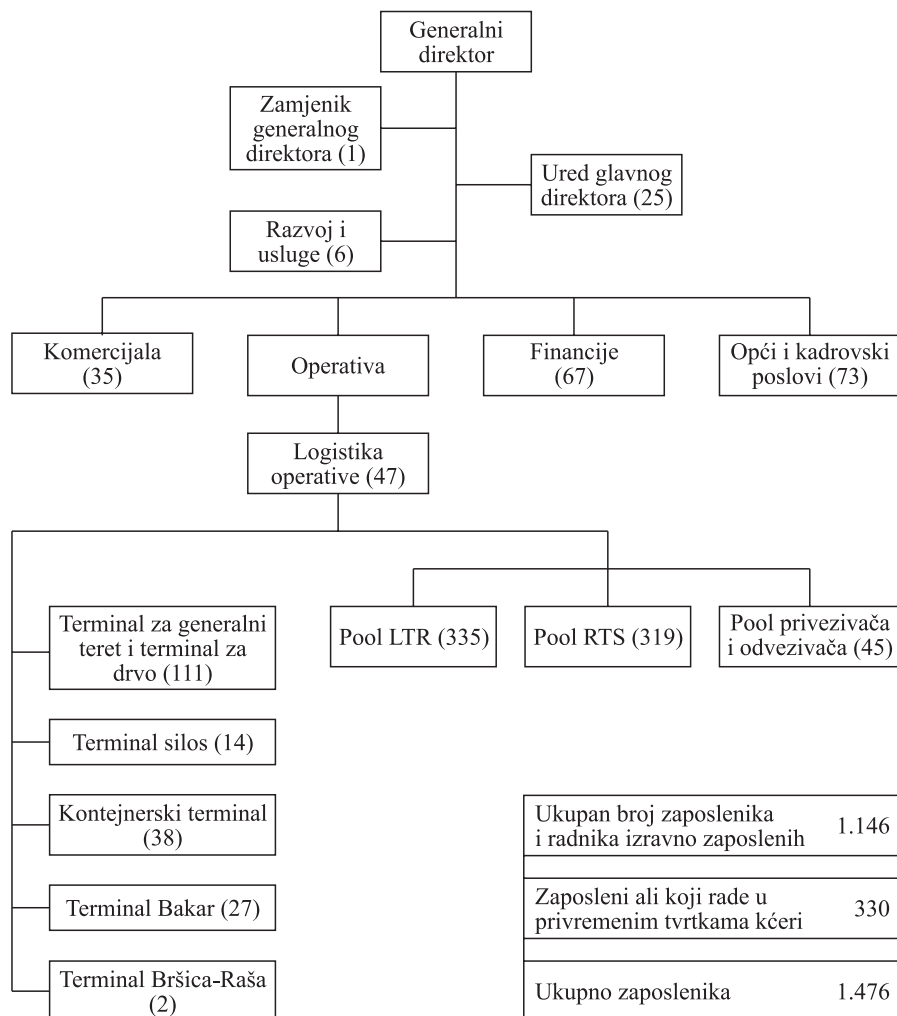
Izvor: poslovna dokumentacija poduzeća Luka Rijeka

Iz dijagrama je vidljivo da je oko 16% dionica u vlasništvu zaposlenika Luke Rijeka, koji postotak je u 2002.g opao na svega 9%. Većinu dionica ima Hrvatski fond za privatizaciju, 51.8%, pri čemu strategija razvoja ide u prilog prodaji većinskog paketa dionica.

2.2. Organizacijska struktura poduzeća Luka Rijeka

Organizacijska struktura Luke Rijeka dana je u prikazu koji slijedi:

Shema br. 2



Izvor: Luka Rijeka, interni materijali odjela opći poslovi

Organizacija se sastoji od četiri linijska odjela (Komercijala, Operativa, Financije te Opći/Kadrovski poslovi). Upravljanje operacijama na raznim terminalima odgovornost je odjela Operative, a isto tako i razni Pool-ovi (lučki radnici, operativci, tehničke službe te odvezivanje i privezivanje). U sklopu odjela Komercijala djeluje služba za marketing koja, zbog svoje pozicije unutar organizacijske sheme poduzeća, ima minoran utjecaj na poslovnu logiku, politiku razvoja i strategiju poslovanja Luke.

Uvođenjem tržišne ekonomije, poslovna praksa u hrvatskim lukama iskazuje veoma nisku razinu djelovanja, naročito s pozicije marketinga u usporedbi s konkurentnim lukama, te nalaže osuvremenjivanje i razvoj marketinške koncepcije.

Nova organizacija poduzeća predlaže promjenu strukture radi opstanka na tržištu. Oblikovanje poslovanja u tranzicijskom periodu važno je za budućnost Luke. Cilj strukturiranja je pretvaranja riječke luke u luku primjerenu modernim i konkurentskim tržištima. Dugoročno, cilj tih nastojanja je poboljšati fizičku strukturu luke kako bi mogla učinkovitije i konkurentnije poslovati, čime bi vratila svoje mjesto glavne luke na Jadranskom moru – prateći državnu i međunarodnu prometnu potražnju radi unapređenja ekonomije cijele regije.

Problem viška i neadekvatne stručnosti kadrova dio je poteškoća koje treba riješiti u suradnji s institucijama, uvažavajući zahtjeve svih zainteresiranih. Pri tom, osnovna djelatnost Luke pretpostavkom je utvrđivanja sastava poduzeća. Postizanje maksimalne uspješnosti, prema uvjetima privređivanja, jedinstveni je zadatak svih djelatnika poduzeća [6, str. 131].

3. Značenje marketinga u lučkom poslovanju

3.1. Temeljne odrednice i marketinške aktivnosti

Marketing se definira kao poslovna filozofija, kao skup poslovnih aktivnosti, kao tržišna koncepcija, kao gospodarska propaganda, unapređenje prodaje usluge i publicitet, kao upravljački proces planiranja, analize i kontrole, kao globalni sustav poslovnih djelatnosti, kao gospodarski proces [1, str. 246]. U lučkom poslovanju, uz navedeno, marketing je i izvor saznanja o tržištu roba i zahtjeva korisnika lučkih usluga za potrebnim normativnim rješenjima, te korisna informacija za strategiju razvoja lučkih djelatnosti, kao i pripreme za kvalitetno planiranje, vođenje portfolio analize i strateško odlučivanje managementa.

Marketing management nastavlja se na proces upravljanja poduzećem. Misija poduzeća, njegova osnovna poslovna opredijeljenost, diktira njegovu organizacijsku i funkcionalnu strategiju, dok je marketinška strategija u funkciji dosljednog izvršavanja zadataka na tržištu [2, str. 28].

Marketinški pristup podrazumijeva koordinaciju između potreba partnera i potražnje za pretovarnim uslugama, s jedne strane, te resursa i mogućnosti Luke, s

druge strane. Radi postizanja kvalitete nastupa na tržištu kretanja tereta potrebno je izgraditi strategiju nastupa i pozicioniranja s obzirom na ponudu kojom poduzeće raspolaže.

Marketing nije služba odlučivanja, ali je u službi strateške politike vođenja poduzeća kao izvor potrebnih informacija o:

- stanju na tržištu,
- potrebama tržišta,
- razini kvalitete usluge,
- cijeni usluga na tržištu,
- prednosti i nedostaci konkurencije,

te baza informacija o procjeni:

- potrebne kvalitete osoblja, odnosno izvršitelja u poduzeću,
- promocija vlastitih mogućnosti i usluga.

Temeljem navedenih informacija uspostavljaju se neophodne aktivnosti unutar odjela marketinga, a dijele se na:

- *Analiza situacije*. Potrebno je izvršiti analizu situacije u Hrvatskoj, s gledišta proizvoda uvoza i izvoza, te utjecaj na odnos valuta, kune i eura, analizu evropskih prometnih tokova, ovisno o vrsti tereta, razvoju prometnica, političkoj i ekonomskoj situaciji, te analizu posljedica na prometne tokove kao rezultat integracija evropskih država.
- *Swot analiza*. Sistematizirani pregled podataka, dobivenih iz primarnih i sekundarnih izvora, a sastoji se od prikaza prednosti i nedostataka, vlastitih kao i konkurentnih luka, te prilika i prijetnji na tržištu tereta.
- *Marketinška situacija* podrazumijeva definiranje pozicije luke na domaćem tržištu, pozicije unutar budućih koncesionara, te pozicije na Jadranu. Analiza konkurentnosti drugih prometnih pravaca postavlja realnu marketinšku situaciju. Prepoznavanje pozicije u odnosu na Lučku upravu i ministarstva pojašnjava buduće odnose i definira aktivnosti.
- *Situacija na ciljanom tržištu*. Poznatim i pouzdanim informacijama potrebno je definirati situaciju u okruženju, sa stanovišta robnih tokova, financiranja, tarifnih modela, te cijena usluga u ostalim vidovima prometa (željeznica, kamionski prijevoz, ostalo). Upoznavanje s razvojnim planovima, dostignućima u razvoju tehnologije, naročito tehnologije manipulacije teretom.
- *Situacija u promociji* podrazumijeva promocijske aktivnosti na tržištu roba i usluga, a koje treba uskladiti sa suvremenim informatičkim mogućnostima nastupa na tržištu. Oblici zajedničkih nastupa s ostalim sudionicima na prometnom pravcu jednako su važni za promociju poduzeća.
- *Analiza konkurencije* potrebna je zbog praćenja mogućih usluga, razine kvalitete usluga, resursa, razine primijenjenih tehnologija, organizacije i

osposobljenosti ljudstva, te uspoređivanja razvojnih planova konkurencije. Primjer usporedba prekrasnih količina tereta po vrsti i zemljama daje odgovor o kretanju tereta. Analiza cijena cjelokupnog prometnog pravca – prema ostalim konkurentnim pravcima daje osnove za poduzimanje aktivnosti na smanjenju cijena i sondiranju uzroka i aktera većih cijena.

- *Referentna dokumentacija i zapisi o kvaliteti* podrazumijevaju uspostavu i strogu primjenjivost usvojenih saznanja popraćenih ISO standardom, poslovnoj politici menagementa koja uspostavlja pravila i način poslovanja u svim organizacijskim cjelinama. Dokumentacija, izvještaji, metode rada i analize moraju biti u skladu s ISO standardom.
- *Pozicioniranje marketinga na svim razinama* podrazumijeva njegovo involviranje u sve dijelove poduzeća, od pripreme usluga do realizacije usluge po profitnim centrima, odnosno tehnološkim cjelinama. Takvo pozicioniranje mora proizaći iz sustava kvalitete koji je garancija provođenja prihvaćenih postupaka. Položaj marketinga unutar poduzeća jasno pokazuje razinu prihvaćenosti marketinških opredjeljenja menagementa i njegovo značenje za kratkoročne i dugoročne planove te portfolio analize, kao osnovu za poslovno odlučivanje i strategiju razvoja poduzeća u svim njegovim segmentima. Marketinškim pristupom definirane su granice djelovanja i pravila ponašanja, kako područja komercijale, financija, kadrova, tako i operativnih cjelina u ukupnoj strategiji razvoja usluga, organizacije i poslovanja te izvršenih usluga.

Složenost luke i utjecaj drugih poduzeća, koja sudjeluju u prometnom pravcu, zahtijevaju visoku razinu stručnosti i potrebu da služba marketinga preraste u Odjel koji će svojim funkcijskim određenjem i stručnošću biti u ravnopravnom položaju s ostalim odjelima poduzeća. Pri tom marketing mora imati utjecaj na sve ostale funkcije i aktivnosti poduzeća, a voditelj odjela mora imati svoje mjesto u Upravi Luke [9, str. 179].

3.2. Marketinški prioriteti

Broj sudionika u realizaciji pretovarne usluge na pojedinom pravcu (željeznica, brodari špediteri i dr.), sa segmentima kontrole robe, skladištenjem, dozvolama, carinskim pregledima i ostalo otežava kvalitetan marketinški pristup. Zbog toga je uvođenjem marketinga potrebno izdvojiti prioritetne segmente organizacije koji su neophodni za povećanje kvalitete usluge. Lučka djelatnost, kao vrlo osjetljiva u izvršenju operativnih zadataka i planiranju potrebnih kapaciteta u skladu s planiranim količinama roba po vrsti, mora sustavno koristiti informacije iz okruženja. Rješenje je u sustavnom pristupu, a koji se ogleda u:

- primjeni analize prihoda i troškova po profitnim centrima, tehnološkim cjelinama te korisnicima usluga,
- uvođenju novih tehnologija radi poboljšanja kakvoće usluge,
- poticanju istraživanja i razvoja unutar poduzeća u cilju usavršavanja kadrova, te podizanju razine kvalitete usluge radi podizanja konkurentne sposobnosti prema lukama Trst i Kopar,
- kontinuiranom praćenju stupnja provedenosti kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja,
- osiguranju optimalnog funkcioniranja marketinške strategije na svim razinama.

Kvalitetan razvoj usluge je posebno važan segment marketinškog pristupa koji obuhvaća specijalizaciju na pojedinim terminalima za definiranu tehnologiju kao i povećanje obujma poslova bez ugrožavanja kvalitete. Ekspanzija obujma količine i vrste tereta znači investiranje u nove terminale, adaptiranje starih skladišta i pogona za specifične terete, poštujući okoliš i uravnoteženi razvoj.

Uvažavajući marketinške prioritete, te implementiranjem sustava moguće je očekivati i vanjsku prepoznatljivost u smislu pogodnog, odnosno profitabilnog prometnog pravca, u sklopu jedinstvenog prometnog sustava koji nudi kompletnu uslugu po jedinstvenoj tarifi. To znači da bi udruživanjem svih sudionika na prometnom pravcu i opredjeljenjem Vlade za poduzeće Luka Rijeka, kao poduzeće od državne važnosti i značenja za zemlju, prepoznatljivost Luke na tržištu potencijalnih korisnika usluga rasla.

3.3. Strateško planiranje

Izbor strategije razvoja poduzeća koje se bavi lučko pretovarnim djelatnostima naziva se strateškim planiranjem. U tom planiranju marketing ima odlučujuću ulogu. Razvoj je usmjeren prema zadovoljenju tržišta, pa odlučujuće informacije proizlaze iz marketinga proporcionalno prihvaćenosti i veličini snaga unutar marketinga. Zadatak je marketinga razvijanje plana za svaku novu aktivnost, rješavanje strategije i taktike lučke usluge, cijene i promocije [3, str. 16]. Osoblje je odgovorno za provođenje plana na tržištu. Uz plan obavlja se procjena dosadašnjih rezultata radi poduzimanja potrebnih mjera i aktivnosti s kojima je potrebno upoznati management radi izmjena u poslovanju.

Radi postizanja rezultata u poslovanju potrebno je Luku Rijeka, kao veliki i složeni sustav koji je uz to i veoma inertan, prilagoditi okruženju koje nije poticajno zbog:

- manjka sredstava za kapitalne investicije, neposjedovanja nekretnina, nedostatka prostora za razvoj na postojećim lokacijama, neadekvatnih prometnih

- prilaza, nepovoljnog okruženja sa slabim tržištem, stare koncepcija organizacije,
- političke nestabilnosti susjednih zemalja, naročito na Istoku,
 - jake konkurencije s bitno drugačijom koncepcijom odnosa na relaciji luka-država-strani ulagači.

Poradi toga strategiju poslovanja treba usmjeriti na:

- analizu jediničnih troškova i njihovog smanjenja do razine rentabilnosti,
- diferenciranje poslovanja tehnoloških cjelina po vrstama tereta,
- segmentiranje tržišta i prepoznavanje mogućnosti,
- istraživanje tržišta (izrada studija konkurentnosti).

3.4. Strategija konkurencije i aktivnosti za provođenje

Položaj poduzeća na tržištu jest njegova slika kakvo ono stvarno jest, njegov oblik i sposobnosti. Sama pozicija može se opisati u okvirima aspekata kao što su [4, str. 5]:

- tržišni udjel u nekom posebnom segmentu,
- image poduzeća,
- sposobnost u odnosu na konkurente,
- relativna važnost za korisnike.

Položaj i pozicija poduzeća rezultat su strategije, obrasca akcija koji slijedi radi postizanja učinka. Vrednovanje učinka moguće je kroz [4, str. 6]:

- financijsku dimenziju, troškove, rast dohotka, profit,
- izvedbenu dimenziju, kao što je kvaliteta usluge.

Poduzeće može primijeniti različite vrste strategije marketinga, no u skladu s osnovnom djelatnošću, strategija konkurencije je jedna od najvažnijih.

Strategija konkurencije, u svojoj osnovi, podrazumijeva pariranje ili suprotstavljanje poduzeća svojom ponudom i izloženošću na tržištu ponude konkurentnih luka. Razlikuju se tri oblika strategije konkurencije [2, str. 136]:

- konkurencija srodnih supstituta,
- konkurencija tipova istih usluga,
- konkurencija tvrtki koje pružaju iste usluge (Luka Rijeka, Luka Koper, Luka Trst), čime svako od poduzeća mora odrediti sebe spram drugih tvrtki.

Za identifikaciju vlastitih prednosti potrebno je obaviti preciznu i objektivnu analizu kako slijedi [5, str. 85]:

- prednosti i slabosti poduzeća,

- prednosti i slabosti konkurencije,
- ključni čimbenici koji određuju uspjeh na ciljnom tržištu,
- smjer promjena u okružju u kojem se poduzeće natječe.

Prilikom odabira aktivnosti u postupanju po odabranoj strategiji konkurencije koristimo se tipovima konkurencije [2, str.136]:

- tržišni lider,
- tržišni izazivač - najjači konkurent koji nastoji preoteti vodeću poziciju (kvalitetom, cijenom, promocijom),
- tržišni sljedbenik - pozicija poduzeća koje je zadovoljno jednim srednjim položajem,
- tržišni tamponer - strategija nastupa više malih poduzeća;

Informatička podrška odabranoj marketinškoj strategiji preduvjet je efikasnog i kvalitetnog rada odjela, a uz prihvatanje i realizaciju e-marketinga, kao opredjeljenja kojim se dopire do novih potencijalnih korisnika usluga, osigurava se uspješnost i učinkovitost u poduzimanju marketinških aktivnosti. Komunikacijsko-informacijski sustav omogućuje djelotvorno funkcioniranje svih elemenata sustava, te je postao sastavnicom suvremenog marketinga [7, str. 229].

4. Kretanje prometa Luke Rijeka i pozicija – u odnosu na luke Kopar i Trst

4.1. Ukupan promet Luke Rijeka

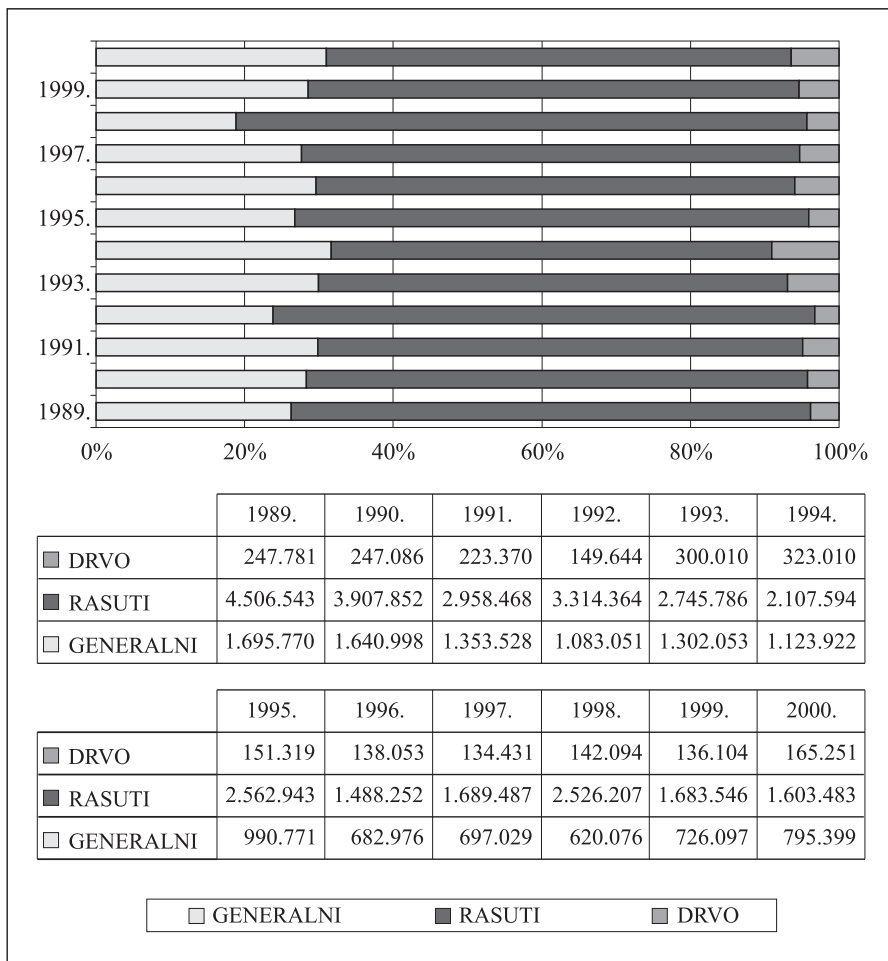
Rijeka je najveća hrvatska luka koja posjeduje terminale za generalni teret, kontejnere, drvo, žito, stoku (Bršica) i suhi rasuti teret (Bakar). Ukupni promet Luke Rijeka 1989. godine iznosio je 6,5 milijuna tona. Do 1996. promet je opao na 2,3 milijuna tona. Godine 1997. i 1998. može se zamijetiti skroman oporavak nakon čega promet ponovno opada na 2,4 milijuna tona u 2000. godini. Razlog padu prometa sa 3,3 milijuna tona 1998. na 2,5 milijuna tona 1999. je između ostalog gubitak pretovara ugljena za Plomin.

Tablica br. 1 pokazuje da je suhi rasuti teret najvažniji teret Luke Rijeka i čini oko 60 do 70% prometa između 1989. i 2000. Do 2000. godine generalni se teret smanjio na 40% od količine pretovarene 1989. godine, rasuti teret je još uvijek na razini 36% od količine iz 1989. godine, a drvo čini 67% od količine iz 1989. godine.

Polazeći od ukupnog iznosa za 2001., ukupan promet za navedenu godinu (isključujući pretovar zemlja - zemlja) može se procijeniti na oko 2,75 milijuna tona, što predstavlja povećanje od 13% prema 2000. Pretovar generalnog tereta porastao

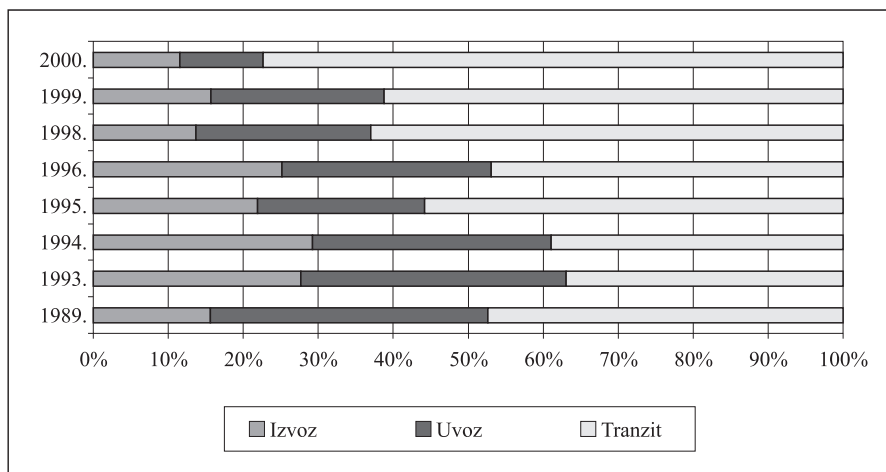
je za 4,6% dok je pretovar rasutog tereta porastao za 20%. Istovremeno, pretovar drva se smanjio za 9%.

Tablica br. 1: Ukupni promet u Luci Rijeka



Izvor: Luka Rijeka, statistički podaci

Tablica br. 2: Sastav prometa u Luci Rijeka po glavnim geografskim obilježjima



Izvor: Luka Rijeka, statistika Luke

Zbog rata – tranzitni se promet u Luci Rijeka naglo smanjio sa 3,4 milijuna tona, koliko je iznosio 1990. godine, na 1,36 milijuna tona, 1994. godine. U godinama koje slijede može se uočiti veliko fluktuiranje tranzitnog prometa. U 2000. godini tranzit je na razini od 1,9 milijuna tona (80%). Iz tablice br.2 uočava se sve veća važnost tranzitnog prometa u ukupnom prometu Luke.

4.2. Pristajanje brodova

U Luci Rijeka broj se pristajanja brodova devedesetih godina postupno smanjio. Samo brodovi koji ulaze u kategoriju 2.001-3.001 BRT imaju stabilan dolazak. Nakon velikog porasta 1993. godine, broj se hrvatskih brodova u Luku Rijeka vratio tek 1998. godine, ali na razinu iz 1992. godine. Broj stranih brodova smanjio se s više od tisuću 1992. na oko 700 u 1998. godini.

Tablica br. 3: Pretovareni brodovi u Luci Rijeka prema veličini broda

| | 1992. | 1995. | 1996. | 1998. | 2000. | 2001. |
|------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|------------|------------|
| < 2.000 BRT | 625 | 440 | 351 | 385 | 275 | 218 |
| 2.001 – 3.000 | 69 | 85 | 86 | 88 | | |
| 3.001 – 4.000 | 96 | 123 | 88 | 55 | 238 | 249 |
| 4.001 – 5.000 | 82 | 93 | 47 | 77 | | |
| 5.001- 10.000 | 201 | 134 | 117 | 109 | 69 | 71 |
| 10.001 – 20.000 | 116 | 181 | 166 | 116 | 120 | 138 |
| > 20.000 BRT | 41 | 52 | 35 | 34 | 29 | 37 |
| Ukupno | 1.230 | 1.108 | 890 | 864 | 731 | 712 |
| Hrvatski brodovi | 182 | 242 | 251 | 182 | | |
| Strani brodovi | 1.048 | 866 | 639 | 682 | | |
| Roba 1000 tona | | | | | | |
| Hrvatski brodovi | 166 | 292 | 327 | 306 | | |
| Strani brodovi | 4.381 | 3.413 | 1.982 | 2969 | | |
| Ukupno | 4.547 | 3.705 | 2.309 | 3275 | | |

Izvor: Luka Rijeka, Lučka statistika

Noviji podaci pokazuju nastavak prethodne situacije, odnosno broj većih brodova pokazuje stabilnost u dolascima i/ili manje povećanje.

4.3. Alternativni pravci

Rijeka je u konkurenciji s raznim lukama vezana na geografski položaj mjesta proizvodnje ili potrošnje prevezene robe. Na bližem gravitacijskom području to su pretežno luke Trst i Kopar, a u širem gravitacijskom području postoji više konkurentnih pravaca. Važni pravci su primjer oni preko sjeverozapadne Europe (Rotterdam, Hamburg, Bremen, itd.) i prema istoku – preko Crnog mora. Ti su pravci ozbiljni konkurenti Rijeci posebno što se tiče generalnog tereta i ti se koridori veoma brzo razvijaju.

Kompenzacija tih tendencija je razvijanje feeder usluga iz glavnih prema manjim lukama. Još postoji i mogućnost razvoja nekih koridora (koridor 5), te razvijanje infrastrukture i usluga u samim lukama. Sve se više otvaraju i mogućnosti koje nude preusmjerenje transporta kroz Rijeku na alternativne pravce, naročito Mađarsku.

Konkurencija postoji i kod sjeverozapadnih i istočnih pravaca koji posljednjih godina pokazuju rast. Mađarska iskazuje povjerenje prema Rijeci i zbog povijesnih veza s Rijekom, međutim, ne postoje točne odrednice kod izbora luke, jer Mađari žele koristiti i luke Kopar i Trst.

4.4. Razvoj prometa u konkurentnim lukama

Luka Kopar

Godišnji je promet Kopra u 2000. godini premašio 9 milijuna tona. Od te količine više od 75% je rasuti teret, a ostatak je generalni teret. Do 2000. godine Luka Kopar je uspjela znatno uvećati ukupni promet. U protekle tri godine promet suhog tereta je u Koprju fluktuirao između 6,6 milijuna tona u 1999. i 7,4 milijuna tona u 2000. Između 1992. i 2000. ukupni se promet kroz Kopar više nego udvostručio.

Važna karakteristika Kopra je njegovo usredotočenje na tranzitni promet. U 2000. godini u luci je pretovareno 6,2 milijuna tona tranzitnog tereta što je 1,1 milijun tona više nego 1999. Najvažniji tranzitni pravci su iz Austrije, Mađarske, Češke te Slovačke. Luka Kopar uslužuje isto zaleđe kao i Rijeka.

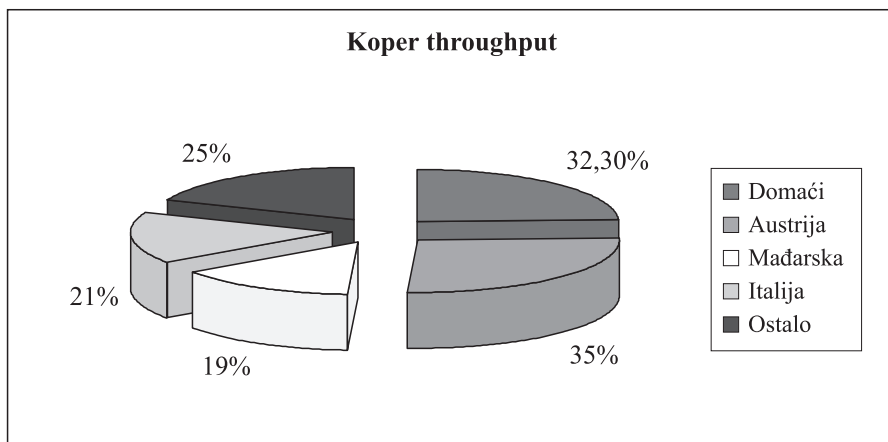
Tablica br. 4: Promet preko Luke Kopar u (1.000 tona)

| | 1998. | 1999. | 2000. |
|-----------------|-------|-------|-------|
| Generalni teret | 1.662 | 1.834 | 1.946 |
| Suhi rasuti | 5.339 | 4.784 | 5.441 |
| Ukupno | 7.001 | 6.618 | 7.387 |

Izvor: Luka Kopar, statistika luke

Srednjoročno i dugoročno promatrano – Kopar bi mogao imati koristi od ulaska Slovenije u Europsku uniju. Udio tranzita u Koprju je oko 60%, a 2000. godine bio je čak 67%. Usmjeren je posebice na Austriju, a Mađarska i Slovačka imaju, također, relativno veliki udio. Kopar je, trenutno, za Austriju druga luka, dok je prva Rotterdam, iako je prije nekoliko godina situacija bila obrnuta. Za mađarski tranzit Kopar je trenutno glavna luka.

Shema br. 3: Promet preko luke Kopar prema geografskom položaju



Izvor: Luka Kopar, statistika luke

U prvih je šest mjeseci 2001. godine u Kopru pretovareno 4,6 milijuna tona tereta što je 3% manje nego u istom periodu 2000. godine. Međutim, tokom 2001. godine pretovareno je više generalnog tereta, drva, kontejnera i naftnih derivata nego 2000. Od ukupne količine pretovarene u prvoj polovici godine, 35% cjelokupnog tereta bilo je namijenjeno slovenskom tržištu, dok je nešto manje od dvije trećine tereta bilo u tranzitu kroz slovenski teritorij.

Luka Trst

Luka Trst ima prednost što se Italija nalazi unutar Europske unije, ali isto mora konkurirati dobrom tržišnom nastupu Luke Kopar. U 2000. godini ukupni promet Trgovačke luke Trst iznosio je 48 milijuna tona, što je za 3 milijuna tona više nego 1999. U 2000. pretovar suhog rasutog tereta povećao se za 0,6, odnosno na 4,2 milijuna tona (ugljen 3 milijuna tona, rudače 0,8 milijuna tona), dok se promet generalnog tereta povećao sa 6,8 milijuna u 1999. godini na 7,9 milijuna tona u 2000. godini (od čega na drvo otpada 361 tisuća tona). U sve promatrane tri godine promet suhog tereta u Luci Trst bio je iznad 10 milijuna tona, a povećao se na 12,1 milijun tona u 2000. godini. Tekući rasuti teret je najvećim dijelom sirova nafta.

Tablica br. 5: Promet preko Luke Trst (u 1.000 tona)

| | 1998. | 1999. | 2000. |
|-----------------|--------|--------|--------|
| Generalni teret | 5.801 | 6.837 | 7.885 |
| Suhi rasuti | 4.474 | 3.607 | 4.239 |
| Ukupno | 10.275 | 10.444 | 12.124 |

Izvor: Luka Trst, statistika luke

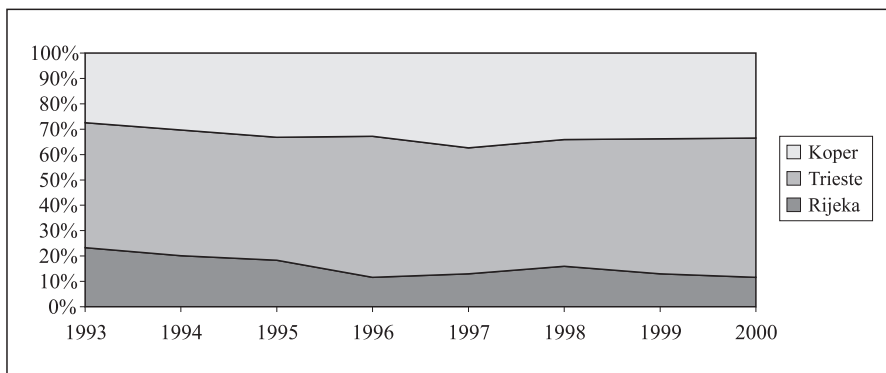
Trst opslužuje najviše talijansko tržište (prema podacima iz Luke Trst, oko 80%), te ima jaku konkurenciju ostalih talijanskih luka, uz postojanje planova za proširenje tranzitnog prometa. Talijansko gravitacijsko područje je istočni dio Italije, dok je najviše ekonomskih aktivnosti Italije koncentrirano na području sjevera i sjeverozapada.

4.5. Poslovanje Rijeke, Kopra i Trsta

Luke Rijeka, Kopar i Trst imaju ista prirodna gravitacijska područja. Trst opslužuje pretežno talijansko tržište, ali ima interesa i za države kao što su Austrija, Mađarska i Češka, kao uostalom i Kopar i Rijeka. U shemi, koja slijedi, uspoređen je suhi teret koji je veoma važan za promet Luke Rijeka.

Tijekom rata u sve tri luke dolazi do opadanja ukupnog prometa, međutim, najviše u Rijeci, te smanjenje Rijeke u tržišnom udjelu preuzima Kopar. Važan razlog prijelaza u Kopar je taj što je Kopar najbliža alternativa tijekom rata u Hrvatskoj. Nakon rata je tržišni udio ponovno polako počeo rasti do 1998. U tom je periodu tržišni udio najviše izgubio Kopar. Nakon 1998. godine smanjenje tržišnog udjela Rijeke uzeo je Trst, a tržišni udio Kopra ostao je isti. Rijeka nije vratila sve pravce koje je tijekom rata izgubila. Razlog je u činjenici da je moguće privući transportne pravce samo ako postoji usluga (recimo, feeder linija ili usluge u luci). Isto tako, moguće je investirati u nove usluge samo ako postoji dovoljno prometnih pravaca. Budući da pravci postoje, ali najvećim dijelom ne više od potencijala, dobra klima za investicije drugi je preduvjet. Klima za investicije poslije rata nije bila povoljna, ali se posljednjih godina popravila što je dalo i prve rezultate. U Kopru je prošlih godina mogućnost investicijskih ulaganja bila mnogo bolja zbog situacije i skorog ulaska Slovenije u Europsku uniju.

Shema br. 4: Tržišni udjeli luka Kopar Trst i Rijeke prema istovarenom i utovarenom suhom teretu (u %)



Izvor: Statistike luka Kopar, Trst i Rijeka

Hrvatska je Vlada izabrala Mađarsku kao partnera i sudionika u poslu Luke Rijeka, pa je veoma važno usporediti stanje triju luka s obzirom na grad Budimpeštu, u odnosu na troškove i eventualne zastoje. Budući da se ne raspolaže potpunim podacima, prikaz je indikativan. U tablici, koja slijedi, nalaze se najkraći pravci (koridor 5) za tri luke. Može se uočiti da je predmet usporedbe i udaljenost kao i procjena trajanja vožnje, isključujući zastoje i zaustavljanja na granicama. Broj granica je, međutim, različit, dok Rijeka i Kopar imaju prijelaz samo jedne granice, Trst ima dvije. U tablici je i prikaz granica koje će se prelaziti proširenjem EU.

Tablica br. 6: Veze sa zaleđem iz luka Rijeka, Kopar i Trst do Budimpešte

| | Rijeka | Kopar | Trst |
|---|------------------------|--------------------|---|
| Udaljenost (km) | 525 | 544 | 535 |
| Trajanje, isključeni zastoji na granicama | 7:50 | 8:01 | 7:58 |
| Granice sa sadašnjom EU | Mađarska-Hrvatska | Mađarska-Slovenija | Mađarska-Slovenija Slovenija-Italija |
| Granice s proširenim EU (+/- 2004) | Mađarska-Hrvatska (EU) | - | - |

Izvor: Luka Rijeka, služba marketinga

4.6. Analiza tarifnog sustava za luke Kopar, Trst i Rijeku

Podaci dobiveni u Lučkoj Upravi, a koji su prikupljeni temeljem studije izvedivosti obrađuju troškove luke kroz sljedeće kategorije:

- naknada korištenja plovnog puta,
- lučke pristojbe,
- pilotaža,
- tegljenje,
- privez/odvez,
- carinski troškovi,
- agencijska naknada,
- odvoz smeća,
- naknade za licencu,
- bankovna garancija,
- ostalo.

Podaci ukazuju na visoku stavku naknade za korištenje plovnog puta koja opasno prijete konkurentnosti Luke Rijeka prema lukama Kopar i Trst. Tu naknadu ubire državno poduzeće za održavanje plovnih putova Plovput.

Tablice koje slijede daju prikaz pristojbi i troškova koji se plaćaju za različite usluge koje nude luke Rijeka, Kopar i Trst. Podaci ne sadrže tarife pretovara tereta, što znači da se rezultati moraju tumačiti s rezervom. Uz to, valja napomenuti da je opća praksa da se s klijentom ugovaraju niže cijene, posebno kada se radi o dugoročnim ugovorima, pa navedeni podaci daju samo informaciju o tarifama.

U tablicama se nalaze izračuni troškova za:

- brod za generalni teret koji iskrcava 3.000 metričkih tona (MT) nekog generalnog tereta (papir, navoji, drvo). Karakteristike broda su: 3.119 BT i 1.548 NT;
- brod za suhi rasuti teret koji iskrcava 130.000 MT ugljena. Karakteristike broda su: 80.300 BT i 40.300 NT;
- brod za suhi rasuti teret koji iskrcava 27.000 MT žitarica. Karakteristike broda su: 17.973 BT i 7.056 NT;
- brod za prijevoz automobila koji iskrcava 1.500 MT automobila. Karakteristike broda su: 40.772 BT i 12.232 NT. Za ovu vrstu broda podaci za Trst nisu dostupni.

Prva tablica sadrži cjelokupnu vrstu troškova (uključujući "Light Dues") za brod za generalni teret, a druga te troškove prikazuje bez "Light Dues".

Tablica br. 7: Lučki troškovi za brod s generalnim teretom u Rijeci, Kopru i Trstu prema kategoriji troškova

| Luka | RIJEKA | | KOPAR | | TRST | |
|---|----------------------|------|----------------------|------|----------------------|------|
| | US\$ | % | US\$ | % | US\$ | % |
| Naknada za korištenje plovnog puta ("light dues") | 1.471 (0,95 × NT) | 20,1 | 542 (0,35 × NT) | 7,8 | 1.161 (0,75 × NT) | 19,7 |
| Lučki troškovi | 3.000 (1,00 × MT) | 40,9 | 3.150 (1,05 × MT) | 45,5 | 85 (HAR, DUE) | 1,4 |
| Pilotaža | 176 (88 × 2) | 2,4 | 240 (120 × 2) | 3,5 | 348 (174 × 2) | 5,9 |
| Privez/ Odvez | 206 (0,033 × GT) | 2,8 | 237 (0,038 × GT) | 3,4 | 200 (100 × 2) | 3,4 |
| Carinjenje | 200 | 2,7 | 300 | 4,4 | 543 | 9,2 |
| Agencijska naknada | 1.100 | 15,0 | 1.135 | 16,4 | 2.080 | 35,2 |
| Odvoz otpada | 124 (124 × 1) | 1,7 | 56 (56 × 1) | 0,8 | 42 (42 × 1) | 0,7 |
| Naknade za licencu | 35 | 0,5 | 105 | 1,5 | / | / |
| Bankovna garancija | 58 | 0,8 | 55 | 0,8 | / | / |
| Tegljenje | 804 (1/1 × 402) | 11,0 | 900 (300 × 3 h) | 13,0 | 900 (1/1 × 450) | 15,3 |
| Ostalo | 150 | 2,1 | 200 | 2,9 | 543 | 9,2 |
| Ukupno | 7.324 | 100 | 6.920 | 100 | 5.902 | 100 |
| Ukupno bez "light dues" | 5.853 | 100 | 6.378 | 100 | 5.902 | 100 |

Izvor: Luka Rijeka, studija izvedivosti i analitički prikazi;

Završna tablica daje usporedbu prosječnih troškova za odabrani brod za prijevoz generalnog tereta za dvije mogućnosti i tri luke.

Tablica br. 8: Prosječni lučki troškovi u Rijeci, Kopru i Trstu za brod s generalnim teretom u USA sa i bez "light dues";

| Luka | RIJEKA | | KOPAR | | TRST | |
|--------------|--------|------|-------|------|------|------|
| | sa | bez | sa | bez | sa | bez |
| "Light dues" | | | | | | |
| US\$ po MT | 2.44 | 1.95 | 2.31 | 2.13 | 1.97 | 1.97 |
| US\$ po BRT | 2.35 | 1.88 | 2.21 | 2.04 | 1.81 | 1.89 |
| US\$ po NRT | 4.73 | 3.78 | 4.47 | 4.12 | 3.81 | 3.81 |

Izvor: interni materijali i statistike triju luka

Iste kalkulacije za ostale vrste brodova daju sljedeće rezultate:

Tablica br. 9: Prosječni lučki troškovi u Rijeci, kopru i Trstu za brod koji prevozi ugljen u USA, sa i bez "light dues"

| Luka | RIJEKA | | KOPAR | | TRST | |
|-------------|--------|------|-------|------|------|------|
| | sa | bez | sa | bez | sa | bez |
| US\$ po MT | 0,88 | 0,58 | 0,71 | 0,60 | 0,43 | 0,43 |
| US\$ po BRT | 1,42 | 0,95 | 1,14 | 0,97 | 0,69 | 0,69 |
| US\$ po NRT | 2,83 | 1,88 | 2,28 | 1,93 | 1,37 | 1,37 |

Izvor: interna dokumentacija i statistike triju luka

Tablica br. 10: Prosječni lučki troškovi u Rijeci, Kopru i Trstu za brod koji prevozi žitarice u USA, sa i bez "light dues"

| Luka | RIJEKA | | KOPAR | | TRST | |
|-------------|--------|------|-------|------|------|------|
| | sa | bez | sa | bez | sa | bez |
| US\$ po MT | 0,95 | 0,71 | 0,81 | 0,72 | 0,73 | 0,73 |
| US\$ po BRT | 1,43 | 1,06 | 1,21 | 1,07 | 1,10 | 1,10 |
| US\$ po NRT | 3,65 | 2,70 | 3,09 | 2,74 | 2,80 | 2,80 |

Izvor: interni materijali i statistike triju luka

Tablica br. 11: Prosječni lučki troškovi u Rijeci i Kopru za brod koji prevozi automobile u USA, sa i bez "light dues"

| Luka | RIJEKA | | KOPAR | |
|-------------|--------|------|-------|------|
| | sa | bez | sa | bez |
| US\$ po MT | 15,55 | 7,70 | 9,49 | 8,06 |
| US\$ po BRT | 0,57 | 0,28 | 0,35 | 0,30 |
| US\$ po NRT | 1,89 | 0,94 | 1,16 | 0,99 |

Izvor: interni materijali i statistike dviju luka

Zaključak koji proizlazi jest da Luka Rijeka nije konkurentna sa sadašnjim sustavom izračuna "light dues". Također, troškovi pretovara broda nisu uključeni u navedene usporedbe. Službene tarife ne predstavljaju koristan podatak, budući da

se u pregovorima službene tarife dogovaraju uzimajući u obzir oscilacije na tržištu pa su tarife dio ukupnog posla. Tržišne podatke ovoga tipa praktički je nemoguće dobiti.

Nastojeći troškove u Luci Rijeka održati konkurentnima, troškovi koje naplaćuju razna poduzeća u Luci, kao što su lučke naknade (Lučka uprava Rijeka), tegljenje (privatno poduzeće), pilotaža (privatno poduzeće), odvoz smeća (gradske službe) itd., su, između 1996. i 2001. godine, smanjeni za oko 30%. Temeljem informacija Lučke uprave Rijeka "light dues" nisu smanjene. "Light dues" su troškovi koji se naplaćuju plovilima koja prolaze pomorskim tjesnacima ispred hrvatske obale, pa tvrtka Plovput naplaćuje naknadu preko agenta. Plovput je trgovačko društvo s ograničenom odgovornošću čiji je glavni dioničar RH. Svim brodovima koji pristaju u hrvatske luke (Rijeka, Split, Dubrovnik, Ploče) naplaćuju se iste naknade, a koju plaćaju i jahte, te putnički brodovi po nešto nižim tarifama. Prihod od tih naknada, samo od brodova koji pristaju u Rijeci, je oko 3 milijuna USA godišnje, a koja informacija je potvrđena u upravi tvrtke Plovput.

4.7. Razvojni planovi luke Kopar i Trst

Luka Kopar

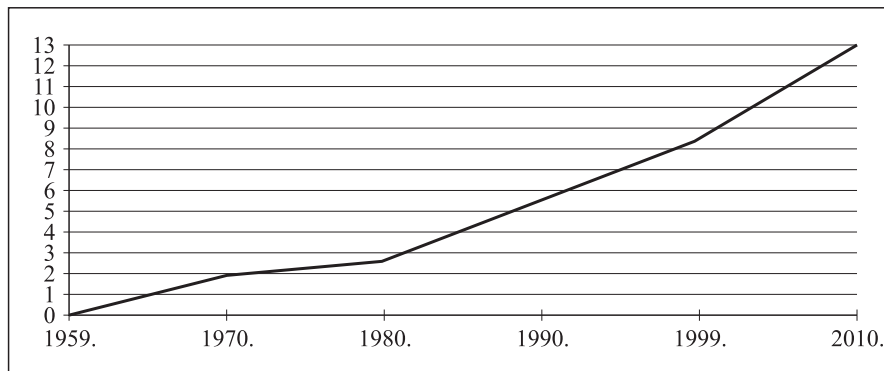
Luka Kopar osnovana je 1957. godine i brzo se razvija. Dva glavna cilja luke su učvršćivanje postojećih tržišnih pozicija te poboljšanje strukture tereta kao njenog potencijala stvaranja dobiti. Na svim postojećim i potencijalnim tržištima (SR Jugoslavija) provode se intenzivne marketinške aktivnosti.

Poslovni zadatak Luke Kopar je iskoristiti vlastitu stratešku geografsku poziciju. Razvojna strategija luke Kopar je činjenica što je Kopar najbliži pravac prema središtu Europe, izvoznici i uvoznici iz Slovenije i ostalih država regije što daje mogućnost jednostavnijeg uspostavljanja prekomorskih trgovinskih veza. U skladu s marketinškim smjernicama i aktivnostima koparske luke, investicije su usmjerene k modernizaciji, automatizaciji i kompjutorizaciji tehnoloških postupaka. Glavni cilj luke Kopar je učinkovito upravljati troškovima poslovnih aktivnosti. U svezi s tim planira se povećanje operativnog prinosa na maržu kao i dodatne vrijednosti po zaposleniku. Luka Kopar je 80-tih godina zapošljavala oko 2.000 ljudi, da bi taj broj danas iznosio oko 600 stalno zaposlenih djelatnika. Korisnicima luke Kopar nudi pripremu robe direktno za prodaju, te razne ostale usluge kao što su markiranje, etiketiranje, pakiranje, sortiranje, parketiranje, uvećavanje rezanje, bojanje, montažu, demontažu, drobljenje, pražnjenje i punjenje, dezinfekciju, dezinsekciju, fumigaciju, pranje, popravke te sve ostale popratne radnje koje pridonose očuvanju ili povećanju kvalitete robe koja se prihvaća u luci. Osim tih djelatnosti, luka Kopar nudi svojim korisnicima logističku, marketinšku, prodajnu, financijsku i investicijsku potporu u

osnivanju novih trgovačkih veza. Tu su i potencijalni ulagači kojima se nudi mogućnost investiranja na više od 1.000 hektara slobodnog prostora namijenjenog izgradnji skladišta u slobodnoj zoni.

Prikaz prometa

Shema br. 5: Očekivani promet u Luci Kopar (mil. tona)



Izvor: Luka Kopar, statistika luke

Prema planovima luke Kopar, što se vidi iz navedene sheme, ukupni promet će 2010. godine dostići oko 13 milijuna tona. U 10 godina očekuje se da će se kontejnerski promet udvostručiti (godišnji porast između 8 i 10%).

Luka Trst

Luka Trst opslužuje većinom talijansko tržište a konkurencija su mu ostale talijanske luke. Postoje planovi širenja tranzitnog tržišta, pri čemu su konkretni koraci za bukiranje poduzeti posebno u južnoj Njemačkoj i Austriji. U drugoj fazi Luka planira proboj na južnoeuropsko tržište. Podaci o prometu upućuju na zaključak da Luka ima konstantni promet bez značajnih oscilacija, a kontinuirano je prisutan blagi rast prometa. Tehnički kapacitet instalirane pretovarne opreme višestruko je veći od prometa koji se ostvaruje. Ukupan promet Luke Trst u 1998. godini iznosio je 47.432.430 tona, od čega se 36.918.000 tona odnosilo na promet nafte, a ostatak od 8.168.874 tona predstavlja komercijalni promet. Prema pravcima kretanja čak 57% prometa otpada na domaći promet, dok je 43% udio tranzita koji ima izvor odnosno središte u zemljama srednje Europe [10, str. 128]. Planovi makro i mikro razvoja nisu bili dostupni.

4.8. Mogućnosti suradnje sjevernojadranskih luka

Sjevernojadranske luke, Rijeka, Kopar i Trst započele su surađivati na način da zajednički promotivno i ciljano predstavljaju svoje mogućnosti na tržištu, obzirom da individualno nisu visoko rangirane kao potencijalni nositelji posla. Taj oblik suradnje mogao bi, u budućnosti, donijeti značajne koristi, naročito Rijeci, ali neće dovesti do izrazite specijalizacije, što nije ni moguće zbog različitih gravitacijskih područja. Osim konkurencije s ostalim lukama, Rijeka se u budućnosti namjerava razvijati poput svojih konkurenata.

No, za Rijeku je od važnosti i sljedeće:

- razvoj prijevozne mreže u zaleđu naročito željeznice,
- izgradnja objekata za skladištenje,
- bolja struktura rasutog generalnog tereta,
- organiziranje prema koncesijskom ugovoru.

Jedan od ciljeva suradnje je i udruživanje snaga u konkurenciji sa sjeverozapadnim europskim lukama. To će biti moguće tek porastom količine pretovarenog tereta u jadranskim lukama.

4.9. Utjecaj proširenja Europske Unije

Proširenjem Europske unije na Sloveniju situacija u gravitacijskom području se bitno mijenja, kao i pozicije na tržištu. Kopar će imati prednost pred Rijekom zbog pojednostavljivanja graničnih procedura tranzita u zemlje članice EU. Posebno će sadašnje i nove članice EU biti više upućene nego do sada da koriste Kopar, a ne Rijeku. Zemlje koje nisu članice EU, a nalaze se u gravitacijskom području i Kopra i Rijeke imat će jaču tendenciju korištenja Luke Rijeka, budući da će granične kontrole između Slovenije i Hrvatske biti veće. Zaključak je da će taj efekt granice smanjiti potencijal za neke zemlje dok će za neke biti znatno uvećan. Taj bi se efekt iznova promijenio kada bi Hrvatska postala članica Europske Unije.

Činjenica je da su Kopar i Trst geografski vrlo blizu, pa bi luke mogle djelovati kao jedna veća luka svakako jednom kada Slovenija uđe u EU, te bi tako zajedno ojačale svoju poziciju. Luka Kopar je već kupila 49% dionica kontejnerskog terminala u Trstu, a postoje i planovi za zajednička poboljšanja željeznice u kojima se spominju talijanske, slovenske, austrijske i mađarske ali, nažalost, ne i hrvatske mreže. Trst, čak u nekim svojim, a dostupnim izvješćima, spominje sjedinjenje luke Kopra i Trsta.

5. Marketinška koncepcija razvoja Luke Rijeka

5.1. Planovi razvoja Luke Rijeka do 2012.

Poslovodstvo Luke Rijeka razmatra niz razvojnih planova u okviru prvenstvene koncesije koju uživa u određenom periodu. Svi planovi budućeg prometa sastavljeni su prema uočenoj potražnji. Potencijalna ponuda u tom smislu proizlazi iz operativne analize u kombinaciji s predloženim glavnim planom, a uključujući investiranja u poboljšanje terminala i zamjenu opreme.

Usporedba planirane potražnje i postojećih kapaciteta prati na prvoj razini povećanje tržišta u gravitacijskom području. Ti se rezultati koriste kao preporuke za tržišne smjene koje bi mogle uslijediti povratom tržišnih udjela luke Rijeka do 2010. godine i stabilizacijom okruženja. Oporavak tržišnog udjela temelji se na podacima luke i promjenama šireg okruženja, kao što je proširenje Europske unije, stabilizacijski procesi zemalja u tranziciji, te aspekti konkurencije. Može se pretpostaviti da bi boljom organizacijom luke, konkurentna pozicija poduzeća znatno ojačala, međutim zbog niza objektivnih okolnosti sva predviđanja razvoja i ekonomskog oporavka potrebno je uzeti kao rezultat koji će inicirati smjernice budućeg rasta. Uspješno će poduzeće biti ono koje se može mijenjati u odnosu na konkurenciju, biti fleksibilno i jednako će tako tražiti radnu snagu koja se može prilagoditi na uvjete koji se brzo, čak i radikalno mijenjaju [8, str. 275].

5.2. Marketing u službi strateškog planiranja

Luka je sustav koji se razvija dugoročno, pa stoga treba voditi politiku dugoročnog strateškog planiranja, koji planovi moraju biti usklađeni s predviđenim sredstvima i razrađeni po profitnim centrima. Uzimajući u obzir strateško opredjeljenje poduzeća potrebno je segmentirati ciljeve i zadatke u njihovoj konzistentnosti.

Poduzeće mora prvenstveno analizirati postojeće stanje i aktualne probleme vezane uz izvršenje poslova na svim razinama. Pri tom je važno pozicionirati profitne centre, njihove potencijale, te obaviti procjenu statusa s obzirom na tendencije mogućeg razvoja, poštujući stanje na tržištu i uvažavajući konkurenciju.

Sadašnje poslovanje, mjereno količinom tereta, prema realnim mogućnostima koje je Luka u prošlosti obrađivala ne može zadovoljiti veličinu i ciljeve poduzeća i zaposlenih. Pravilnim odabirom strategije Luka može pridobiti nove količine tereta, te regulirati svoju poziciju na tržištu, intenziviranjem rasta koristeći se:

- *Strategija aktivnijeg nastupa na tržištu* podrazumijeva korištenje pogodnosti i prednosti ne samo pred konkurencijom već i pred lukama koje su prebukirane (Rotterdam), dakle privlačenjem tereta s drugih pravaca sveobuhvatnom akcijom na širem području i mogućim udruživanjem.

- *Strategija istraživanja tržišta* podrazumijeva jak informacijski sustav koji će u svakom trenutku davati relevantne informacije, koristeći se metodama marketinga u svrhu definiranja ponude i potražnje na tržištu koje je Luci od interesa.
- *Strategija razvoja lučke usluge*, razvojem novih usluga (definiranjem poslova slobodne zone), i naročito razvojem alternativnih tehnologija.

Područje strategije upravljanja otkriva potrebe i mogućnosti tržišta i pretvara ih u rentabilne učinke, a da bi se to moglo ostvariti koristi se procesom strateškog planiranja koje se bazira na pažljivo odabranoj marketinškoj strategiji.

Potrebno je definirati ciljeve i zadatke, portfolio planove, te planove novih poslova. Takav pristup realno povećava mogućnost za uspjeh i motivira zaposlenike na motivaciju i kvalitetu u radu. Već i portfolio planovi omogućuju za svaku jedinicu poslovanja planiranje razvoja, investicija, definiranje rentabilnosti i produktivnosti, te brzu prilagodbu tržišnim uvjetima.

Upravljanje marketingom i odabir marketinške strategije izuzetno je važno za poslovanje Luke pri čemu marketing mora imati utjecaj na sve funkcije i aktivnosti poduzeća, a naročito na poslovnu politiku poduzeća.

Zaključak

Tržišno privređivanje te marketinška koncepcija upravljanja preduvjeti su efikasnog ostvarivanja ciljeva pomorske orijentacije u funkciji unapređenja poslovanja Luke Rijeka. S obzirom na važnost uloge koja pripada marketingu u suvremenom upravljanju poslovanjem u poduzeću, ta poslovna funkcija kod nas nije dovoljno razvijena.

U sklopu odjela Komercijala Luke Rijeka djeluje služba marketinga čija pozicija u organizacijskoj shemi poduzeća nema značenje koje bi, po svojoj važnosti, trebalo imati. Marketing mora prerasti u odjel koji će svojim funkcijskim određenjem i stručnošću biti u ravnopravnom položaju s ostalim odjelima. Od velike je važnosti prepoznati potrebu uvođenja marketinške koncepcije u sve pore poslovnog odlučivanja.

Uvažavajući marketinške prioritete moguće je očekivati vanjsku prepoznatljivost, a implementiranjem strategije razvoja osigurati kontinuitet u razvoju.

Luka je veoma složeno i inertno poduzeće, stoga mora u svom nastupu i promišljanju budućeg razvoja agresivno djelovati, pri čemu je strategija konkurencije jedan od mogućih odabira tržnog nastupa. Također, bitno je donijeti planove ciljanog nastupa, te razraditi aktivnosti i odrediti dinamiku realizacije usvojenih aktivnosti.

Promatranjem prometnih tokova na tržištima koja svrstavamo u gravitacijsko područje Luke Rijeka uočava se rast konkurencije. Najznačajniji konkurent je Luka

Kopar koja je u vrijeme najteže situacije za riječku luku uspjela privući znatne količine tereta. Također luke Trst, a osobito Kopar imaju mnogo veći značaj za nacionalno gospodarstvo u odnosu na luku Rijeka. Trend kretanja prometa preko riječkog prometnog pravca i Luke Rijeka tijekom zadnjeg desetljeća pokazuje izrazito negativnu tendenciju. Rezultat je to bitnih političkih i ekonomskih promjena koje su se negativno odrazile na poslovanje Luke. Vrijeme oporavka je u začetku, no poboljšanja su vidljiva i promet se polako vraća u Luku.

Aktualna situacija na tržištu lučke usluge i cijeloj europskoj prometnoj sceni, kao i stanje u sjevernojadranskim lukama, nameće potrebu za međusobnom suradnjom luka Rijeka, Kopar i Trst na novi način. Međusobnim dogovaranjem i usklađivanjem razvojnih koncepcija, moguće je oživjeti prometne tokove na korist svih triju luka.

Luka je sustav koji se razvija dugoročno pa, stoga, treba voditi politiku dugoročnog strateškog planiranja uz razradu planova po profitnim centrima, te ih uskladiti s predviđenim sredstvima. Investicijsko ulaganje nužno je, naročito u tehnologiju koja je zastarjela, no investicijama moraju prethoditi stručne analize.

Informatička podrška poslovanju mora zaživjeti na svim razinama, jer je to osnova razvoja, komunikacije, ali i suvremenog marketinga. Logistička podrška u tom smislu, omogućit će pravilan odabir marketinške strategije, a u cilju pozicioniranja Luke na tržištu. Upravljanje marketingom mora utjecati na cjelokupno poslovanje, na sve funkcije i aktivnosti Luke. Uloga marketinga u poslovnom odlučivanju je neupitna. Stoga marketing mora naći svoje mjesto u organizacijskoj strukturi Luke Rijeka kao zaseban i visoko rangirani odjel.

Literatura:

1. Rocco F. i dr.: Rječnik marketinga, Masmedia, Zagreb, 1993.
2. Rocco F.: Marketinško upravljanje Školska knjiga, Zagreb, 1994.
3. Dibb S., Simkin L., Pride M. W., Ferrell O. C.: Marketinška koncepcija i strategija, Mate doo, Zagreb, 1995.
4. Stacey R. D.: Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate doo, Zagreb, 1997.
5. Taylor J. W.: Strategije marketinga, Potecon, Zagreb 1999.
6. Mencer I.: Strategijski menadžment/Poslovna i razvojna politika poduzeća, Express digitalni tisak doo, Rijeka, 2001.
7. Šamanović J.: Logistički i distribucijski sustavi, Ekonomski fakultet, Split, 1999.
8. Robbins P. S.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate doo, Zagreb, 1995.
9. Nemarnik I.: Pomorska privreda Hrvatske u optici marketinga, Zbornik radova Ekonomskog Fakulteta, Rijeka, 1992, knjiga 10.
10. Božičević J. i dr.: Luka kao složen sustav: Rijeka-glavna hrvatska luka, Akademija tehničkih znanosti Hrvatske, Hrvatsko društvo za sustave, Zagreb, 1999.
11. Materijali, statistike i analize poduzeća Luka Rijeka
12. Studija izvedivosti i planovi razvoja poduzeća Luka Rijeka
13. Projekti razvoja i promotivni materijali Lučke Uprave Rijeka
14. Statistike i izvješća o poslovanju luke Kopar
15. Statistike i izvješća o poslovanju luke Trst

Mirjana Kovačić

STRATEGIC SIGNIFICANCE OF MARKETING IN THE DEVELOPMENT OF THE PORT OF RIJEKA

Summary

The paper presents the organisational structure of the Port of Rijeka in a clear and concise way. The present position has been analysed and the role of marketing in the operation of the Port has been defined. The reasons causing negative trends in the operation have been clearly determined and the market position of the Port of Rijeka has been evaluated in relation to the nearest competition – the ports of Koper and Trieste. There have been priorities determined concerning the realisation of the proposed concept of market development in accordance with the planned marketing strategy, and the significance of marketing in the operation and development of the Port of Rijeka has been elaborated.

Key words: marketing, organisational structure of the Port of Rijeka, development, strategy, planning

IMPORTANZA STRATEGICA DEL MARKETING NELLO SVILUPPO DEL PORTO DI FIUME (RIJEKA)

Sommario

L'articolo presenta in un succinto quadro la struttura organizzativa dell'impresa portuale di Fiume (Rijeka). Ne analizza lo stato attuale determinando il ruolo del marketing nella gestione del porto. Identifica inoltre le cause delle tendenze negative di conduzione e valuta la posizione del porto di Fiume (Rijeka) in riferimento ai porti concorrenziali delle immediate vicinanze come i porti di Capodistria e Trieste.

Vengono stabilite le priorità nell'attuazione dei progetti proposti per uno sviluppo basato sull'economia di mercato in accordo con i disegni strategici di marketing rilevando l'importanza del marketing nella conduzione operativa ai fini dello sviluppo dell'impresa portuale di Fiume (Rijeka).

Parole chiave: struttura organizzativa dell'impresa, sviluppo basato sull'economia di mercato, strategia del marketing, programmazione marketing del sistema portuale

