

FAKTORI KONKURENTSKIH PREDNOSTI MORSKIH LUKA

FACTORS OF SEAPORT COMPETITIVE ADVANTAGES

Vanja Jančić¹

JEL Classification: D00,D23, L20;

Review

Primljeno / Received: August 07, 2015

Prihvaćeno / Accepted: November 28, 2015

Sažetak

U ovom radu se istražuju osnovni faktori konkurentskih prednosti morskih luka, i to sa dva aspekta: integralnosti lučkih usluga i promjenljivih društvenih, ekonomskih i logističkih sistema. Predmet istraživanja se sastoji u prikazu osnovnih teorijskih stavova po navedenom pitanju, koji mogu biti korisni za projektovanje konkretnih praktičnih uslova. Polazi se od hipoteze da se specifičnost konkurentskih prednosti konkretne morske luke formira u zavisnosti od mogućnosti kombinacije brojnih faktora, koji luči stoje na raspolaganju, izbora prioriteta različitih funkcija i njene uloge (povezanosti) u sistemu menadžmenta lanca isporuka. U zaključku se implicira potreba kombinovanja praktičnih specifičnosti, tradicija i teorijskih pristupa prilikom forsiranja pojedinih faktora konkurentskih prednosti morskih luka.

Ključne riječi: morske luke, konkurentske prednosti, lučke usluge, menadžment lanca isporuka.

Abstract

This paper deals with the basic factors of competitive advantages of seaports, from two aspects: integral character of port services and variable social, economic and logistic systems. The subject matter of the analysis is the overview of basic theoretical views regarding this issue, which may be of assistance in designing concrete practical setup. The hypothesis is that uniqueness of competitive advantages of the specific seaport is created as a possible combination of numerous factors that the port has at its disposal, the choice of prioritizing different functions and its role (connection) in the system of supply chain management. The conclusion implies the need to combine practical specificities, tradition and theoretical approaches when deciding to emphasize specific factors of seaport competitive advantages.

Key words: seaports, competitive advantages, port services, supply chain management.

¹ Univerzitet Crne Gore, Pomorski fakultet Kotor.

1. UVOD

Značaj morskih luka stalno raste. One se prilagođavaju promjenama na svjetskom pomorskom tržištu veličinom svojih kapaciteta, stalnim tehnološkim i informacionim usavršavanjem. Lučke usluge su sve djelatnosti vezane za premještanja tereta u prostoru morske luke u određenom vremenu, kao i obavljanje pratećih lučkih uslužnih djelatnosti (Drašković, 2008, s. 27). Za ocjenu kvaliteta (od kojeg presudno zavisi konkurentnost morske luke) obavljene lučke usluge L. Mirotin (2003, s. 49) predlaže korišćenje sljedećih parametara: interno lučko okruženje (oprema, uređaji, sistem pristanišnog transporta za premještanje tereta, skladišta, vage, sistemi upravljanja, ograđeni prostori, obučenost, ljubaznost, korektnost i komunikativnost lučkog personala, nivo informacione podrške i sl.), pouzdanost (izvršenje u roku, odsustvo rizika i nepovjerenja korisnika), odgovornost (garancija ispunjenja lučke usluge, želja lučkog personala da se pomogne korisniku usluge), završenost usluge (kompetentnost lučkog personala, postojanje navika i neophodnih znanja), dostupnost (lakoća uspostavljanja kontakata), pravovremenost, brzina i cijena. Kao dodatne pokazatelje P. Marlow i C. Paixao (2003, p. 195) predlažu sljedeće: frekventnost (vrijeme potrebno za pružanje lučke usluge), fleksibilnost (prilagodljivost zahtjevima korisnika lučke usluge), kontrola (posjedovanje informacije o statusu i poziciji tereta u luci) i sigurnost (realizacija usluge bez oštećenja ili gubitka tereta).

Lučka praksa svjedoči da je veoma značajno uzajamno razumijevanje lučkog personala i korisnika, nivo troškova eksploatacije (cijena koštanja prevoza po mjernoj jedinici), nivo propusnih mogućnosti, mobilnost u obezbjeđenju lučkog transporta u različitim uslovima, neprekidnost lučkog transporta (njihova regularnost), garancija čuvanja tereta koji su predmet lučke usluge, efikasno korišćenje transportnih sredstava, mehanizacije i automatizacije utovarno–pretovarnih poslova itd. U prošlosti su morske luke (kao i brodovlasnici i brodari) međusobno konkurisali. Danas je ta konkurencija sve manja, jer se konkurentska borba sve više odvija na nivou logističkih lanaca u morskim lukama, koji su dio kompletnog lanca isporuka. To implicira povećani značaj finansijskih logističkih tokova u morskim lukama. Pripadnost logističkom lancu i/ili lancu isporuka postala je kriterijum uspješnosti morskih luka i suština njihove konkurentске prednosti i kompetentnosti. To objašnjava savremeni trend vertikalnih (logistički lanci) i horizontalnih integracija u lučkoj industriji. Otuda izjava F. Suykensa i E. Van de Voordea (1998, p. 251): „Uspješni logistički lanci u morskim lukama su kao dobro podmazane mašine u kojima su sve matice i šarafi savršeno usklađeni“.

Konkurentna snaga morskih luka ne zavisi više isključivo od sopstvene infrastrukture i organizacije, nego od efikasnosti pomorskog logističkog lanca, koji se sastoji od tri velike cjeline: čisto pomorskih prevoznika, logističkih operacija u morskoj luci i prevoznih usluga u unutrašnjosti. Prednje povećava značaj principa logističke integracije svih subjekata i veza (linkova) u lancu isporuka, kao i principa multimodalnosti. Zbog toga svaki poslovni subjekat i svaka veza postaje izuze-

tno važna, jer njihov eventualni propust dovodi do lančane reakcije na sve učesnike u lancu isporuka. Pošto je konkurencija na pomorskom tržištu je izuzetno velika, tako da je u lučkom poslovanju neophodna ne samo primjena savremene integrisane marketing logistike, nego i njeno svakodnevno usavršavanje u dijelu strategije, metoda, tehnika, primjene i usvajanja novih tehnologija.

2. INTEGRALNOST LUČKIH USLUGA KAO KLJUČNI FAKTOR KONKURENTNOSTI

Za konkurentnost morske luke je izuzetno značajna integralnost lučkih usluga, koja mora da ispuni specifičnih zahtjeva kao što su: standardizacija parametara tehničkih sredstava morske luke, propusne i uslužne sposobnosti uzajamno djelujućih transportnih sistema u lučkom sistemu, homogenost lučko-transportnih tehnologija, komplementarnost informacija po sadržaju, obliku dostavljanja, brzini prenosa i blagovremenosti dostavljanja od jednog vida transporta do drugog (radi pravilnog i pravovremenog donošenja odluka), homogenizacija pravnih, institucionalnih i ekonomskih režima lučkog sistema itd. Pored toga, kontinuirana primjena integrisane logističke koordinacije je neophodna za stvaranje dodatne vrijednosti lučke usluge, tj. realne konkurentne prednosti kao krajnjeg cilja. Smatra se da će se u uslovima istih ili približnih kvaliteta lanaca isporuka ishod konkurentne borbe ubuduće sve više rješavati većim stepenom integrisanosti marketing logistike u morskim lukama (prema: Drašković, Ibid., s. 29). Marketing logistički sistem ima osnovni cilj da podigne nivo kvaliteta logističkih usluga morske luke, preko kojeg se stiču značajne konkurentne prednosti na bazi optimizacije ukupnih logističkih troškova i efikasnijeg korišćenja ljudskih, finansijskih, tehnoloških i informacionih resursa u morskim lukama. Zadatak integrisane marketing logistike u morskim lukama je da se pri ograničenim lučkim resursima dobije maksimum ciljne funkcije (planirani rezultati), ili da se pri planiranim rezultatima lučki resursi minimalno utroše (što više uštede). Na taj način, morskim lukama se omogućuje stvaranje stabilne, održive i strategijske konkurentne prednosti.

Novija literatura insistira na ulozi „menadžmenta lanca isporuka“ (Supply Chain Management - SCM) u stvaranju konkurentskih prednosti. U tabeli 1 navedene se osnovne praktične SCM aktivnosti, koje čine njenu suštinu i filozofiju, među kojima su integrisano ponašanje članova lanca isporuka, međusobna razmjena informacija, podjela rizika i koristi, kooperacija, koordinacija i zajednička kontrola, postojanje istog cilja i istog fokusiranja na služenje korisnicima, integracija svih uslužnih i logističkih procesa i sklapanje partnerstava u izgradnji i održavanju dugoročnih poslovnih odnosa. Sve te aktivnosti imaju za cilj stvaranje trajne konkurentne prednosti i ključnih kompetentnosti za obavljanje određenih djelatnosti. I pored postojanja brojnih alternativnih definicija SCM, njihov zajednički imenilac je da naglašavaju značaj integrisanja izvora, tokova i kontrole materijala, finansija i informacija u mnogostrukim, sinhronizovanim i bliskim vezama i odnosima između isporučilaca, kojim se najpotpunije zadovoljavaju zahtjevi potrošača. SCM kao

menadžment filozofija pretpostavlja da svaka firma u lancu isporuka direktno ili indirektno utiče na uspješnost svih ostalih članova lanca isporuka, kao i na ukupno funkcionisanje i uspješnost lanca isporuka kao cjeline. Zato se teži sinhronizaciji i konvergenciji operativnih i stratejskih sposobnosti unutar i između firmi, fokusiranju na razvijanje inovativnih rešenja i orijentisanost prema potrošačima, kojima se smanjuje nesigurnost između partnera u isporuci, povećava poslovna uspješnost i stvara konkurentna prednost i ključne kompetencije kao krajnji i stratejski ciljevi.

Tabela 1 : Uloga SCM aktivnosti u stvaranju konkurenstke prednosti

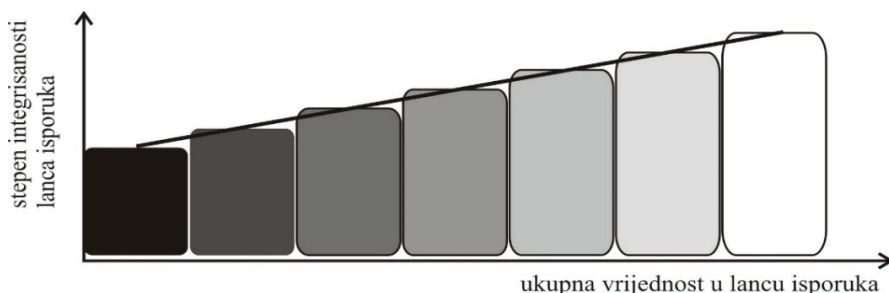
integrisano ponašanje članova lanca isporuka	↓
međusobna razmjena informacija	↓
međusobna podjela rizika i koristi	↓
međusobna kooperacija, koordinacija i zajednička kontrola	↓
postojanje istog cilja i istog fokusiranja na služenje korisnicima (potrošačima)	↓
integracija procesa	↓
sklapanje partnerstava u izgradnji i održavanju dugoročnih poslovnih odnosa	↓
stvaranje trajne konkurenstke prednosti i ključnih kompetencija	

Izvor: Mentzer et al., 2001, pp. 3-5

D. Lambert, J. Stock i L. Ellram (1998, p. 4) smatraju da sve firme, dakle i morske luke, u okviru jednog lanca isporuka moraju prevazići sopstvene okvire i usvojiti principe procesne organizacije raznih logističkih funkcija isporuka. Odnosi u lancu isporuka su dugoročni i podrazumijevaju značajnu stratejsku koordinaciju. Oni polaze od konkretnih razvojnih pretpostavki poslovne saradnje, komunikacije i partnerstva, a rezultiraju u određenim korisnim efektima primjene koncepta SCM. Kao osnovni preduslovi pojavljuje se spremnost svih učesnika u lancu isporuka u pogledu zajedničkog nastupa, povjerenja, potpune posvećenosti poslovima, međuzavisnosti, orga-nizacije kompatibilnosti, zajedničke vizije, učešća u ključnim procesima, prihvatanja zajedničkog vođstva i podrške rukovodstvu. Navedeni preduslovi su neophodni za integrisanje i uspješnu realizaciju sistemskog, stratejskog i procesnog pristupa. Ispunjavanje navedenih preduslova omogućuje brojne koristi, koje se mogu svrstati u dva nivoa. Na prvom nivou su razmjena informacija, podjela rizika i koristi, kooperacija, integracija ključnih procesa, dugoročnost i stabilnost poslovnih odnosa i kvalitetna međufunkcionalna koordinacija. Na drugom nivou koristi su niže cijene, veća potrošačka vrijednost i zadovoljstvo za korisnike, kao i stvaranje trajne i održive konkurenstke prednosti.

Značaj integracione funkcije marketing logistike u lancima isporuka uopšte i u morskim lukama posebno ima strategijski karakter. Iz slike 1 se vidi da se osnovna funkcija integrisanog SCM može predstaviti grafički u obliku zavisnosti ukupne vrijednosti u lancu isporuka od stepena njegove integrisanosti. Na taj način, integrisanost istupa kao ključni kriterijum od kojeg zavisi postizanje konkurentne prednosti i profitabilnosti kako za morske luke u okviru lanca isporuka pojedinačno, tako i za kompletan lanac isporuka kao cjelinu. Posljedično, od toga zavisi i vrednovanja kvaliteta i vrijednosti logističkih usluga morskih luka od strane kupaca, kao i njihovo zadovoljenje.

Slika 1: Zavisnost ukupne vrijednosti i konkurentnosti morske luke u lancu isporuka od stepena njene integrisanosti



Izvor: Mentzer et al, Ibid. p. 20.

J. Mentzer i dr. ističu da bi navedeni prikaz trebalo da služi kao vodič i podsjetnik za praktičare da uključe sve tipične biznis funkcije u planiranje, organizaciju i procese SCM. Jer, bez takve međufunkcionalne koordinacije SCM ne može ostvariti svoj puni potencijal. On podsjeća praktičare da ostanu skoncentrisani na ostvarenje krajnjih ciljeve logističkog menadžmenta u lancu isporuka – niži ukupni logistički troškovi, povećana vrijednost i zadovoljstvo kupaca, kao i konkurentna prednost. Navode se i četiri ključne kompetencije SCM koje mogu presudno doprinijeti stvaranju dodatne vrijednosti logističkih usluga u morskim lukama. Radi se o sposobnosti brze reakcije, minimizaciji ukupnih logističkih troškova i kvalitetu lučkih logističkih usluga.

3. FAKTORI KONKURENTNOSTI MORSKIH LUKA

Morske luke su suočene s promjenljivim društvenim, ekonomskim i logističkim sistemima i odgovarajućim brojnim faktorima uticaja. To objašnjavaju M. Pires da Cruz, J. Ferreira and S. Azevedo (2013, p. 417). Globalno tržište sa moćnim i relativno slobodnim igračima, opsežne poslovne mreže i složeni logistički sistemi imaju veliki uticaj na smisao postojanja morskih luka (Notteboom, 2007). Pomorsko i brodarsko tržište karakteriše veoma jaka konkurencija, koja je rezultirala brojnim

strukturnim promjenama u ovom sektoru (Panayides, 2003). Neke od tih promjena navode Acosta et al (2007), a to su: spajanje kompanija i stvaranje novih strategijskih saveza, nove metode upravljanja morskim lukama, uticaj tehnoloških inovacija jačanje kvalitete usluga i razvoj intermodalnog transporta. Predstavljajući interfejs koji povezuje pomorski i kopneni transport, pomorska luka pruža integralnu platformu, koja služi kao osnov za logistiku, proizvodnju, prenos informacija i međunarodnu trgovinu i odskočna daska za ekonomski razvoj zaleđa (Song and Yeo, 2004). Za adekvatno obavljanje navedenih funkcija, pomorske luke moraju na djelotvoran i efikasan način da procesuiraju brodove i druge kompaktilne oblike transporta na svojim terminalima.

Prema Dooms et al (2004), konkurentnost morskih luka postaje stvar gledišta, jer sami subjekti u njima imaju različite ciljeve, prema kojima daju prioritet različitim funkcijama. U literaturi su najčešće prepoznati faktori konkurentnosti morskih luka koji podrazumijevaju geografski položaj, infrastrukturu, kvalitet usluga, troškove, nivoe operativne efikasnosti morskih luka, troškova procesuiranja tereta, pouzdanost i diferencijacija proizvoda (prema: Fleming and Baird, 1999; Tongzon and Heng, 2005; Guy and Urli, 2006). Pri tome, subjekti imaju uticaj na navedene faktore, uključujući operatore terminala, pružaoce usluga, provajdere radne snage, pružaoce javnih usluga, pomorske vlasti, državne i druge institucije. Zbog toga, procjena navedenih faktora iz perspektive pomenutih subjekata pruža značajne uvide u načine na koje je moguće najbolje osmisлити efikasnu poslovnu strategiju pomorske luke. Međutim, pri identifikaciji faktora koji utiču na ukupnu konkurentnost morske luke treba uzeti u obzir sve njih zajedno, jer donosioci odluka ne mogu izabrati kurs djelovanja na bazi samo jednog faktora (Guy and Urli, 2006).

Nekoliko studija (Fleming and Baird, 1999; Song and Yeo, 2004; Tongzon and Heng, 2005; Guy and Urli, 2006; Tongzon, 2007) su pokazale da postoje mnogi potencijalni faktori konkurentnosti morskih luka, koji po prirodi mogu biti kvantitativni ili kvalitativni. Utvrđivanje najvažnijih od njih iz perspektive subjekata pokazuje koji je ključni prioritet za sve subjekte, bez obzira da li su to menadžeri morskih luka, brodske linije ili kreatori politika (Magala and Sammons, 2008). Zbog toga ne iznenađuje da su istraživanja pokušala da rasvijetle ovaj aspekt. Sprovedene su brojne studije atraktivnosti morskih luka, a njihovi rezultati su objavljeni u poznatim časopisima iz oblasti ekonomije i menadžmenta. Treba napomenuti da su korišćene različite metodologije (Tiwari et al, 2003; Lirn et al, 2004; Guy and Urli, 2006; Ugbona et al 2006; Magala i Sammons, 2008; Notteboom, 2009; Saeed, 2009; Tongzon, 2009). Međutim, nije bilo studija španskih i portugalskih morskih luka, a samo jedna studija (Lirn et al, 2004) proučava percepciju većeg broja subjekata iz jedne morske luke (korisnici i pružaoци usluga).

S obzirom na povećani značaj konkurentnosti morske luke i potrebe za boljim razumijevanjem procesa donošenja odluka među subjektima koji u njima poslovno djeluju i sarađuju, Pires da Cruz, Ferreira and Azevedo (2013) su istražili i tzv. iberijske luke (španske i portugalske). Oni su primijenili AHP model (engl. Analytic Hierarchy Process - model analitičkog hijerarhijskog procesa), koji je ranije uveo

Saaty (1977). On služi i kao sredstvo za prikazivanje najvažnijih kriterijuma za konkurentnost morskih luka iz perspektive subjekata i kao tehnika upravljanja u procesu izbora morske luke, smatraju Lirn et al. (2004). U kontekstu njihovog istraživanja, model je takođe poslužio i za otkrivanje razlike u percepciji između korisnika morske luke i operatora pomorske luke i na taj način omogućuje, kad god je to potrebno, da operator prilagodi svoje strategije. On se oslanja se na mišljenje stručnjaka u definisanju prioriternih mjernih skala, smatra Saaty (2008), a u stanju je da pomogne menadžerima morskih luka da u potpunosti razumiju ne samo kriterijume koji su subjektima najvažniji u smislu konkurentnosti morskih luka, već i da razumiju snagu/prednosti svakog od tih kriterijuma.

Uzimajući studije u ovoj oblasti kao referentnu tačku (Teng et al, 2004; Yeo and Song, 2006; Castillo-Manzano et al., 2009), studija Pires da Cruza, Ferreira and Azevedoa (2013) shvata konkurentnost kao kapacitet morske luke da generiše dodatnu vrijednost i održi svoju osnovnu poslovnu aktivnost, uz njegovanje produktivnih i industrijskih aktivnosti u svom zaleđu. Zbog toga su najkonkurentnije morske luke u stanju da razviju i implementiraju diferencirane strategije, privlačeći sve više korisnika i saobraćajnih tokova u odnosu na svoje konkurente, kako navode Castillo-Manzano et al. (2009). Verhoeff (1981) je pravilno uočio da je konkurencija između luka uslovljena regionalnim faktorima kao što su geografski položaj, postojeća infrastruktura, nivo industrijalizacije, državne politike i odgovarajući standardi operativnih performansi morskih luka. Fleming and Baird (1999) smatraju da postoje neki specifični uticaji, koji ometaju relativnu konkurentnost svake morske luke. Oni predlažu šest faktora koji, kada se uzmu zajedno, pomažu da se objasni zašto neke luke neizbježno stiču i održavaju prednost u odnosu na svoje konkurente: organizacija i tradicija odgovarajućih morskih luka, kopneni i morski prilaz lukama, stanje raspoloživih resursa i uticaj njihovih troškova na luke, produktivnost morskih luka, preferencije prevoznika/špeditera i komparativne prednosti u smislu lokacije. Navedeno mišljenje dijeli i Tongzon (2007), koji je prepoznao osam faktora koji određuju konkurentnost morskih luka, i to: nivo operativne efikasnosti luke, naknada za rukovanje teretom u luci, pouzdanost, preferencije prijevoznika i špeditera u izboru luka, dubina kanala, prilagodljivost na promjenljivo tržišno okruženje, pristupačnost sa kopna i diferencijacija proizvoda (misli se na lučke usluge – prim. V.J.)

U svojoj studiji, Low et al. (2009) prepoznaju mogućnost povezivanja morske luke kao ključnu odrednicu konkurentnosti morske luke. Nezavisno od toga, Pires da Cruz, Ferreira and Azevedo (2013) ističu da treba imati na umu da su istraživanja o stvarnom značaju različitih faktora koji utiču na konkurentnost morskih luka i dalje prilično limitirana. Jer, kako oni ističu, većina studija konkurentnosti morskih luka nastoji da identifikuju kriterijume za izbor morske luke (vidi npr. Slack, 1985; Murphy and Daley, 1994; Lirn et al, 2004; Song and Yeo, 2004, Guy and Urli 2006; Ng, 2006; Ugboma et al 2006; Magala and Sammons, 2008; Saeed, 2009; Tongzon, 2009). Slack (1985) sprovodi istraživanje među krajnjim korisnicima morskih luka i špediterima koji se bave transatlanskom kontejnerskom trgovinom između

američkog centralnog i zapadnog regiona i Evrope kako bi identifikovao kriterijume izbora morske luke. Njegovi nalazi ukazuju na to da, iako su poboljšanja kapaciteta u morskoj luci često bila neophodna, ona nijesu uvijek imala direktan uticaj na preusmjeravanje robnih tokova na druge luke, jer su prevoznici/špediteri uglavnom bili konzervativni pri donošenju odluke i ne naročito otvoreni za alternativna rješenja.

Murphy i Daley (1994) su sproveli istraživanje među američkim menadžerima kupovine i utvrdili da su informacije o isporuci i učinak vezano za gubitke i oštećenja najvažniji faktori u izboru u morskoj luci. U međuvremenu, Lirn et al (2004) su primjenili model AHP da prikažu i analiziraju izbor morske luke od strane globalnih prevoznika prije nego što potvrde značaj manipulativnih troškova i osnovnih infrastrukturnih objekata za izbor morske luke. Song i Yeo (2004) su empirijski istražiti konkurentnost kontejnerskih morskih luka u Kini primjenom AHP modela i utvrdili da lokacija još uvijek igra najznačajniju ulogu u procesu evaluacije konkurentnosti morskih luka. Guy i Urli (2006) su proučavali izbor kontejnerskih morska luka na sjeveroistoku Sjeverne Amerike i prepoznali da ključnu ulogu igraju lokacija morske luke i intermodalne veze. Ng (2006), kroz istraživanje uloge kvalitativnih faktora u atraktivnosti glavnih sjeverno-evropskih luka, smatra da novčani trošak nije jedina komponenta u objašnjavanju atraktivnosti morske luke.

Treba uzeti u obzir i ostale faktore, kao što su vremenska efikasnost, geografski položaj i kvalitet usluga, kako smatra De Langen (2007) u slučaju konkurentnosti pomorskih luka i izbora morske luke za teret u/iz Austrije. Ugboma et al (2006) analiziraju karakteristike usluga koje su špediteri identifikovali kao važne prilikom odabira nigerijske pomorske luke i podržavaju stav da efikasnost pomorske luke predstavlja najvažniji faktor u odabiru morske luke. Saeed (2009) prikazuje kriterijume odabira kontejnerskih terminala u Pakistanu od strane prevoznika i zaključuje da operatori terminala treba da se fokusiraju na tri faktora: nivo usluga, stopa ili brzina utovara/ istovara i manipulativne troškove. Tongzon (2009), na bazi istraživanja odabranih špeditera lociranih u industrijskim i logističkim centrima u Maleziji i na Tajlandu, zaključuje da u smislu relativnog značaja, efikasnost pomorskih luka je najrelevantniji faktor za odabir morske luke.

Da bi se poboljšala konkurentnost morskih luka, pružaoci usluga u morskim lukama treba da temeljito shvate iskustvo korisnika usluga u lukama, da utvrde šta je uticalo na konkurentnost, identifikuju propuste u performansama i utvrde gdje je najbolje da morska luka uloži napore za unapređenje postojećeg stanja. Bilo kao nezavisni operatori ili kao kompanije koje rade u okviru luke, operatori pomorske luke/terminala moraju biti u mogućnosti da procijene kriterijume koje kupci primjenjuju u procjeni mogućih luka za prevoz tereta. Pristup koji analizira stavove pojedinih aktera kazuje da opstanak i uspjeh organizacije zavisi od sposobnosti njenog menadžmenta da stvori bogatstvo, vrijednost i zadovoljstvo za svoje interesne grupe. Zbog toga postaje presudno važno da organizacije identifikuju, razmotre i razumiju svoje zainteresovane strane, njihove interese i shodno tome kako da poboljšaju učinak svog menadžmenta.

Tabela 2: Ključni faktori konkurentnosti morskih luka koji su prepoznati u literaturi

Geografske prednosti / Pristupačnost (sa kopna i mora) / Tradicija i organizacija / Produktivnost-efikasnost / Preferirani pomorski put / Kapaciteti i oprema Preference pomoraca / Diferenciranje proizvoda (lučkih usluga) Troškovi ukrcaja i iskrcaja / Vlasništvo nad lukom / Uslovi privilegovanog prevoznika Državni porezi i druge dažbine / Carinski propisi / Vrijeme obrta / Upravljanje rizikom Sigurnost i bezbjednost morske luke / Obim tereta / Nivo usluge / Učestalost brodskih posjeta Reputacija luke vezano za oštećene tereta / Brzi odgovor na potrebe korisnika Zagušenost / Informacije o transportu / špediciji / Lični kontakti

Izvor: kreacija autora iz raznih izvora

Tabela 3: Instrumenti politike koji obezbjeđuju konkurentnost morskih luka

<i>Determinanta</i>	<i>Instrument</i>	<i>Primjeri</i>
1. Pomorsko povezivanje	Pretovar. Nautički pristup, Internacionalizacija strategije	Singapur, Deep sea ports, Rotterdam, Antwerpen
2. Aktivnosti luke		
<i>Kvalitet inputa</i>	Mapiranje i uparivanje potreba Obuka i obrazovanje Socijalni dijalog Unapređenje opreme	Njujork/Nju Džersi Singapur, Antwerpen, Hamburg
Raspoloživost zemljišta		
<i>Kvalitet organizacije</i>	Planiranje u luci Informacioni sistemi u lukama Konkurencija Koordinacija između luka	Rotterdam, Valencia Većina velikih luka, Copenhagen/Malme
3) Zaleđe	Povezivanje luke sa drugim vido- vima transporta Suve luke i prošireni gejtovi Teretni koridori	Rotterdam, Gothenburg Betuwe-line
4) Reputacija kompanije	Lučki centri, Obrazovanje u luci Pomorski muzeji, Manifestacije u luci Informacije i društveni mediji, Pristup javnosti lukama, Drugi goodwill projekti	Đenova, Long Beach, Antwerpen, Rotterdam, Incheon, Hamburg, Valparaiso

Izvor: Merk, ed., 2010, p. 48.

Šematski prikaz instrumenata politike koji obezbjeđuju konkurentnost morskih luka (tabela 3) zasnovana je na opsežnoj literaturi o izboru luke koju su koristili Pires da Cruz, Ferreira and Azevedo (2013). Konkurentna morska luka je ona koja se bira češće od drugih morskih luka, što omogućava rast njenog tržišnog udjela. Izbor morske luke je intenzivno proučavan u proteklih nekoliko decenija, posebno

kako bi se procijenilo koji su to glavni akteri koji određuju izbor luke i na osnovu kojih kriterijuma. Analiza ovih različitih studija otkrila je da je većina ovih studija prepoznala brodare kao glavne donosiocce odluke o izboru luke, zatim špediteri, broderska poduzeća i operatori terminala. Rezultati ovih istraživanja su heterogeni (tabela 3), pri čemu postoji velika raznovrsnost kriterijuma koji utiču na izbor luke a koji su prepoznati u različitim studijama, ali ipak je moguće izvući neke uopštene zaključke iz svih tih studija. Sve više se koristi pristup kod kojeg na izbor luke utiče više aktera, a ne samo jedan. Pored atributa same luke, njena integracija u širi skup kriterijuma koji se odnose na globalni lanac snabdijevanja je od posebnog značaja (Magala and Sammons, 2008; Bichou and Gray, 2004).

4. ZAKLJUČAK

U skladu s rastom značaja morskih luka, raste i značaj njihovih konkurnstkih prednosti, od kojih dominantno zavisi njihov poslovni uspjeh. Međutim, nije lako zadržati ili ostvariti konkurentske prednosti u lučkoj industriji, jer one u savremenim uslovima ne zavise samo od faktora kojima raspolaže morska luka (npr. infrastrukturna izgrađenost ili integralnost lučkih usluga), nego i vertikalnih (logistički lanci) i horizontalnih integracija, odnosno od pozicije konkretne luke u SCM.

Prilikom identifikacije konkretnih faktora, koji utiču na ukupnu konkurentnost neke morske luke, potrebno je uzeti u obzir sve njih zajedno, u funkcionalnoj i sinergijskoj kombinaciji, jer donosioci odluka ne mogu izabrati kurs djelovanja na bazi samo jednog faktora ili nekoliko faktora. Na taj način, verifikuje se potreba kombinovanja praktičnih specifičnosti, tradicija i raznih teorijskih pristupa prilikom forsiranja konkretne kombinacije faktora konkurentskih prednosti morskih luka.

Prikaz mnogih faktora konkurenskkih prednosti morskih luka na bazi savremene literature može koristiti poslovnoj politici i menadžmentu manjih morskih luka, kao što je npr. Luka Bar, prilikom njihovog prilagođavanja zaoštrenim uslovima konkurisanja na probirljivom svjetskom tržištu.

LITERATURA

Acosta, M., Coronado, D., Cerban, M. (2007), Port competitiveness in container traffic from an internal point of view: The experience of the Port of Algeciras Bay, *Maritime Policy and Management*, Vol. 34, No. 5, 501-520.

Bichou, K., Gray, R. (2005), A critical review of conventional terminology for classifying seaports, *Transportation Research: Part A*, No. 39, 75-92.

Castillo-Manzano, J., Castro-Nunes, M., Laxe, F., Lópes-Valpuesta, L., Arevalo-Quijada, M. (2009), Low-cost port competitiveness index: Implementation in the Spanish port system, *Marine Policy*, Vol. 33, No. 4, 591-598.

De Langen, P. (2007), Port competition and selection in contestable hinterlands: The case of Austria, *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, Vol. 7, No. 1, 1-14.

Dooms, M., Macharis, C., Verbeke, A. (2004), Proactive stakeholders management in the port planning process: Empirical evidence from the port of Brussels, ERSA Conference papers, ersa04p271, 25–29 August, 44th European Congress. University of Porto-Portugal: European Regional Science Associations.

Drašković, M. (2008), *Integrisana marketing logistika u sistemu menadžmenta Luke Bar*, Fakultet za pomorstvo, Kotor.

Fleming, D. and Baird, A. (1999), Some reflections on port competition in the United States and Western Europe, *Maritime Policy and Management*, Vol. 26, No. 4, 383–394.

Guy, E., Urli, B. (2006), Port selection and multicriteria analysis: An application to the Montreal-New York alternative, *Maritime Economics and Logistics*, Vol. 8, No. 2, 169–186.

Lambert, D. M., Stock, J. R., Ellram, L. M. (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, Chapter 14, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.

Lirn, T.-C., Thanapoulou, H., Beresford, A., Anthony, K. (2003), Transshipment port selection and decision-making behaviour: Analysing the Taiwanese case, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 6, No. 4, 229–244.

Lirn, T.-C., Thanapoulou, H., Beynon, M., Beresford, A. (2004), An application of AHP on transshipment port selection: A global perspective, *Maritime Economics and Logistics*, Vol. 6, No. 1, 70–91.

Low, J., Lam, S., Tang, L. (2009), Assessment of hub status among Asian ports from a network perspective, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. 43, No. 6, 593–606.

Magala, M., Sammons, A. (2008), A new approach to port choice modelling, *Maritime Economics and Logistics*, Vol. 10, No. 1–2, 9–34.

Marlow, P. B., Paixao, C. A. (2003), Measuring Lean Ports Performance, *International Journal of Transport Management*, No. 1, 190–198.

Mentzer J. T. et al. (2001), Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2.

Merk, O. ed. (2010), The Competitiveness of Global Port-Cities: Synthesis Report, OECD.

Mirotin, L. B., red. (2003), *Transportnaja logistika*, Ekzamen, Moskva.

Murphy, P., Daley, J. (1994), „A comparative analysis of port selection factors“, *Transportation Journal*, Vol. 34, No. 1, 15–21.

Ng, K. (2006), Assessing the attractiveness of ports in the North European container transshipment market: An agenda for future research in port competition, *Maritime Economics and Logistics*, Vol. 8, No. 3, 234–241.

Notteboom, T. (2007), Strategic challenges to container ports in a changing market environment, *Transportation Economics*, Vol. 17, 1, 29–52.

Notteboom, T. (2009), The relationship between seaports and the intermodal hinterland in light of global supply chains: European challenges, In OECD/ITF (ed.) *Port Competition and Hinterland Connections*. Round Table no. 143, Paris, France: OECD/ITF, pp. 25–75.

Panayides, P. (2003), Competitive strategies and organizational performance in ship management, *Maritime Policy & Management*, Vol. 30, No. 2, 123–140.

Pires da Cruz, M. R., Ferreira, J. J., Azevedo, S.G. (2013), Key factors of seaport competitiveness based on the stakeholder perspective: An Analytic Hierarchy Process (AHP) model, *Maritime Economics & Logistics*, No. 15, 416–443.

Saaty, T. (1977), A scaling method for priorities in hierarchical structures, *Journal of Mathematical Psychology*, Vol. 15, No. 3, 234–281.

Saaty, T. (2008), Decision making with the analytic hierarchy process, *International Journal Services Sciences*, Vol. 1, No. 1, 83–98.

Saeed, N. (2009), An analysis of carrier selection criteria when choosing container terminals in Pakistan, *Maritime Economics and Logistics*, Vol. 11, No. 3, 270–288.

Slack, B. (1985), Containerisation, inter-port competition and port selection, *Maritime Policy and Management*, Vol. 12, No. 4, 297–299.

Song, D.-W., Yeo, K.-T. (2004), A competitive analysis of Chinese container ports using the analytic hierarchy process, *Maritime Economics & Logistics*, Vol. 6, No. 1, 34–52.

Suykens, F., Van de Voorde, E. (1998), A Quarter of a Century of Port Management in Europe: Objectives and Tools, *Maritime Policy & Management*, 3(25), 251–261.

Teng, J., Huang, W., Huang, M. (2004), Multicriteria evaluation for port competitiveness of eight East Asian container ports, *Journal of Marine Science and Technology*, Vol 12, No. 4, 256–264.

Tiwari, P., Itoh, H., Doi, M. (2003), Shippers' containerized cargo transportation behaviour in China: A discrete choice analysis, *Journal of Transportation Economics and Statistics*, Vol. 6, No. 1, 71–87.

Tongzon, J. (2007), Determinants of competitiveness in logistics: Implications for the ASEAN region, *Maritime Economics e Logistics*, Vol. 9, No. 1, 67–83.

Tongzon, J. (2009), Port choice and freight forwarders, *Transportation Research Part E*, Vol. 45, No. 1, 186–195.

Tongzon, J., Heng, W. (2005), Port privation, efficiency and competitiveness: Some empirical evidence from container port (terminals), *Transportation Research Part A*, Vol. 39, No. 5, 405–424.

Ugboma, C., Ugboma, O., Ogwude, I. (2006), An analytic hierarchy process (AHP) approach to port selection decisions - Empirical evidence from Nigerian ports, *Maritime Economics and Logistics*, Vol. 8, No. 3, 251–266.

Verhoeff, J. (1981), Seaport competition: Government production of port services In J. Verhoeff (ed.) *Transport and Port Economic: Between Action and Abstraction*. Leyden, MA: Stenfert.

Yeo, K., Song, D. (2006), An application of the hierarchical fuzzy process to container port competition: Policy and strategic implications, *Transportation*, Vol. 33, No. 4, 409–422.