

EKONOMSKA MISAO I PRAKSA
ČASOPIS SVEUČILIŠTA U DUBROVNIKU

ECONOMIC THOUGHT AND PRACTICE
PERIODICAL OF THE UNIVERSITY OF DUBROVNIK

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
DUBROVNIK



UNIVERSITY OF DUBROVNIK
DUBROVNIK

Kazalo

PRETHODNO PRIOPĆENJE

Ivo Ban TEMELJNE POSTAVKE U RJEŠAVANJU PROBLEMA PROMETA GRADA DUBROVNIKA	3
--	----------

PREGLEDNI RAD

Ivo Domijan-Arneri PROMJENE PERCEPCIJE FUNKCIJE MORSKOG BRODARSTVA U SUSTAVU NACIONALNOG GOSPODARSTVA	25
---	-----------

Jadranko Grgona, Anica Supić ULOGA MARKETINŠKE KONCEPCIJE U POSLOVANJU HOTELA	41
---	-----------

Tonći Lazibat, Tomislav Baković OPTIONS HEDGINGS AS A MEAN OF PRICE RISK ELIMINATION	63
--	-----------

STRUČNI RAD

Jasmina Gržinić CONCEPTS OF SERVICE QUALITY MEASUREMENT IN HOTEL INDUSTRY	81
---	-----------

Tihomir Luković, Neven Šerić

**PRIMJENA BDP (BUILD PRIMARY DEMAND)
MODELA RAZVOJA TRŽIŠNE STRATEGIJE
TRANZICIJSKIH TRŽIŠTA**

99

Upute suradnicima

111

Contents

PRELIMINARY COMMUNICATION

Ivo Ban BASIC PROPOSITIONS ON SOLVING TRAFFIC PROBLEMS IN THE CITY OF DUBROVNIK	3
---	----------

REVIEW

Ivo Domijan-Arneri CHANGES IN PERCEPTION OF THE FUNCTION OF SHIPPING WITHIN NATIONAL ECONOMIC SYSTEM	25
--	-----------

Jadranko Grgona, Anica Supić THE ROLE OF MARKETING CONCEPTION IN HOTEL BUSINESS	41
---	-----------

Tonći Lazibat, Tomislav Baković HEDGING OPCIJA KAO SREDSTVO ELIMINACIJE RIZIKA CIJENE	63
---	-----------

PROFESSIONAL PAPER

Jasmina Gržinić KONCEPTI MJERENJA KVALITETE USLUGA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI	81
---	-----------

Tihomir Luković, Neven Šerić

APPLICATION OF BPD (BUILD PRIMARY DEMAND)

MODEL OF DEVELOPING MARKETING

STRATEGY ON THE MARKET IN TRANSITION 99

Instructions to Contributors 111

PRETHODNO PRIOPĆENJE

PRELIMINARY COMMUNICATION

Dr. sc. Ivo Ban

Redoviti profesor
Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
Sveučilište u Dubrovniku

TEMELJNE POSTAVKE U RJEŠAVANJU PROBLEMA PROMETA GRADA DUBROVNIKA

UDK / UDC: 656.078

JEL klasifikacija / JEL classification: L92

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 23. svibnja 2007. / May 23, 2007

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 03. srpnja 2007. / July 03, 2007

Sažetak

U radu se raspravlja o problemima prometa na području Dubrovnika. Naglašava se da je prometna potražnja već dosegla visoku razinu, što, zbog dosadašnje nebrige i nekontrolirane izgradnje ionako stješnjena prostora te nedostatka sustavnih i dugoročnih rješenja, stvara svakodnevno velike probleme. Oni se potenciraju poglavito u razdoblju turističke sezone jer je tad prometni sektor dodatno opterećen privremenim stanovnicima, koji su prometno aktivniji i zahtjevniji. Navodi se da je prometni položaj Dubrovnika nepovoljan, da su prometne veze s bližim i udaljenijim okruženjem neprimjerene suvremenim zahtjevima, te da su prijeko potrebne, dosad odgađane investicije u prometnu infrastrukturu kako bi se prometne prilike poboljšale. Posebno se upozorava na poteškoće u funkcioniranju prometa, i onoga u kretanju i mirujućega, na užemu gradskom području, uz naznake mogućih rješenja.

Ključne riječi: promet, prometna potražnja, promet u mirovanju, javni gradski promet, ITS sustavi, garažno-parkirni objekti

UVOD

Promet je na području Dubrovnika opterećen brojnim i složenim problemima. Sve to proizlazi iz činjenice što su se oni kumulirali godinama jer nije bilo promišljenih, znanstveno utemeljenih rješenja. Aktivnosti na planu prometa nisu bile sustavne, a ponajmanje dugoročne. Gotovo sve ono što se radilo može se uglavnom označiti improvizacijama, provizorijima, parcijalnim potezima, „gašenjem vatre“, volontarističkim odlukama bez jasnoga koncepta i vizije. Jednostavno, prostor se, pod snažnim pritiskom osobnih uskih interesa, stihijski izgrađivao, a promet sustavno zbijao i potiskivao na margine života kako

bi se poput bumeranga vraćao, ali ne samo onima koji su ga uputili nego svima, što znači da je zbog takve politike opći (društveni) trošak (šteta) višestruko veći. Prometne potrebe svakim danom osjetno rastu, pa, u uvjetima sporih pomaka u sektoru prometa – prometne infrastrukture, dakle podloge po kojoj se promet odvija i na kojoj se on temelji, prometne su prilike (vidljivo je i „prostim okom“) izrazito lošije.

1. PROMETNA POTRAŽNJA

Prometna je potražnja, općenito gledajući, posljedica niza zadanih i slučajnih okolnosti. Broj i struktura stanovništva po različitim obilježjima, stupanj i vrsta aktivnosti koje pokreću ljude, udaljenost mjesta stanovanja (boravka) od mjesta rada, obrazovanja, zabave, sklonosti, navike, mogućnosti, moda - utječu na broj, duljinu i trajanje putovanja. Potražnja za prometom neravnomjerno je raspoređena tijekom dana, dana u tjednu, dana u mjesecu, danima, tjednima i mjesecima kroz godinu, što uvelike pridonosi prometnim poteškoćama. Na potražnju utječe, dakako, i razina ekonomske i društvene razvijenosti, obilježja djelatnosti koje dominiraju na određenom području, konfiguracija aglomeriranoga područja.¹ Svi ti poticatelji prometne potražnje zastupljeni su na dubrovačkom području.

Površina Grada Dubrovnika (jedinice lokalne samouprave) je 14.335 ha i ima 31 naselje.² Naselje Dubrovnik (područje Kantafig – Orsula), s tek 9,1 posto površine Grada Dubrovnika³, simbolično je u odnosu prema površini dubrovačkoga područja⁴ i samo je 0,7 posto teritorija Dubrovačko–neretvanske županije (DNŽ).⁵ Međutim, na tom je relativno malom prostoru koncentrirana glavnina aktivnosti u dubrovačkom području. Tu živi više od trećine stanovništva (tabl. 1.), i iznad je 40 posto registriranih motornih vozila, kojih je sve više na cestama (tabl. 2., i 3.).⁶

¹ Cole, S. (2001), Applied Transport Economics – Policy, Management and Decision Making, Kogan Page, London, 17-30.

² Službeni glasnik Grada Dubrovnika, broj 11, godina XLI, od 20. XII. 2005, 24-5.

³ Površina naselja Dubrovnik je 1.306,2 ha (Lapad 284 ha, Montovjerna 116 ha, Gruž 160 ha, Pile – Kono 345 ha, Povijesna jezgra Grada 18,2 ha, Ploče iza Grada 383 ha) – prema GUP Dubrovnika, URBOS, Split, 2005, 2.

⁴ U dubrovačko područje (područje dnevnih migracija) obuhvaćene su jedinice lokalne samouprave: Grad Dubrovnik, Dubrovačko primorje, Konavle i Župa dubrovačka.

⁵ Izračunano na temelju podataka iz GUP-a Dubrovnik, o. c., i SLJRH – 2006., 727.

⁶ U razdoblju 2001. – 2006. prosječna godišnja stopa rasta registriranih motornih vozila na području Grada Dubrovnika bila je 7,6 posto, a na području Dubrovačkog primorja, Konavala i Župe dubrovačke 6,5 posto (izračunano prema podacima iz tabl. 2. i 3.).

Tablica 1.

Stanovništvo na dubrovačkom području (2001.)

Područje/naselje	Broj stanovnika	Broj kućanstava	Stambene jedinice
Dubrovnik	43.607	14.891	17.082
Naselje Dubrovnik	30.078	10.571	11.886
Dubrovačko primorje	2.208	777	1.004
Konavle	8.190	2.534	3.018
Župa dubrovačka	6.532	1.910	2.128
Ukupno	90.615	30.683	35.118
Dubrovačko-neretvanska županija	121.871	39.234	52.324

Izvor: Obradeno i izračunano prema podacima iz Popis stanovništva, kućanstava i stanova 31. ožujka 2001., Prvi rezultati po naseljima, 1137, Statistička izvješća, DZS, Zagreb, 2001., 294.-95., 298.-99., 304.-05.

U naselju Dubrovnik najviše je stanovnika i to 33,2 posto u odnosu prema dubrovačkom području, ili 24,7 posto stanovništva DNŽ.

Tablica 2.

Registrirana motorna vozila (Grad Dubrovnik)

Vrsta vozila	31. XII. 2001.	31. XII. 2006.	Indeks 2006./2001.
Osobni automobil	11.856	15.524	130,9
Autobus	99	159	160,6
Teretno i radno vozilo	863	1.485	172,1
Kombinirani automobil	70	74	105,7
Moped	1.097	2.245	204,6
Motocikl	484	1.416	292,6
Ostalo ¹	59	45	76,3
Ukupno	14.528	20.948	144,5

¹ Odnosi se na radni stroj, traktor, priključno vozilo i laki četverocikl.

Izvor: Policijska uprava dubrovačko-neretvanska (interni podaci).

U petogodišnjem razdoblju od 2001. do 2006. broj registriranih motornih vozila prosječno je godišnje rastao 7,6 posto, što se uz stalno smanjenje slobodnih površina itekako nepovoljno odražava na prometne prilike.

Tablica 3.

Registrirana motorna vozila

Vrsta vozila	Dubrovačko primorje		Konavle		Župa dubrovačka	
	2001.	2006.	2001.	2006.	2001.	2006.
Osobni automobil	695	810	2.913	3.638	2.004	2.697
Autobus	-	2	16	15	4	13
Teretno i radno vozilo	44	51	220	287	114	182
Kombinirani automobil	3	4	13	10	4	9
Moped	24	88	92	243	100	237
Motocikl	8	33	68	202	53	201
Ostalo	1	2	18	28	7	13
Ukupno	775	990	3.340	4.423	2.286	3.352

Izvor: *Ibid.*, tabl. 2.

Prosječna je godišnja stopa rasta registriranih motornih vozila na području obuhvaćenom u tablici 3. od 2001. do 2006. iznosila 6,5 posto.

Tablica 4.

Cestovni promet (broj vozila) na brojačkim mjestima Zaton i Kupari

Godina	Zaton		Kupari	
	PGDP ¹	PLDP ²	PGDP ¹	PLDP ²
2002.	4.812	5.342	8.594	...
2003.	5.210	8.962	8.844	13.103
2005.	6.128	10.452	10.576	15.090
2006.	...	10.352	...	15.276

¹ Prosječni godišnji dnevni promet.

² Prosječni ljetni (srpanj – kolovoz) dnevni promet.

Izvor: *Brojenje prometa na cestama Republike Hrvatske godine 2002.*, Hrvatske ceste, Zagreb, 2003., 64., 81.; *Brojenje prometa na cestama Republike Hrvatske godine 2003.*, Hrvatske ceste, Zagreb, 2004., 47.; *Brojenje prometa na cestama Republike Hrvatske godine 2005.*, Hrvatske ceste, Zagreb, 2006., 3-9.; *Brojenje prometa na cestama Republike Hrvatske 2006.*, Prosječni ljetni dnevni promet, Hrvatske ceste, Zagreb, studeni 2006., 16.

Promet na državnoj cesti broj 8 raste iz godine u godinu (tabl. 4.), što se, dakako, odražava i na promet u Gradu. Gotovo 90 posto toga cestovnog prometa čine osobna vozila od kojih glavnina „završava“ na gradskim ulicama.⁷

Na prometnu potražnju utječe i promet putnika i vozila u luci Gruž (tabl. 5. i 6.). Dodatno prometne prilike „podgrijavaju“ putnici na krstarenjima (tabl. 7.) koje na samo nekoliko sati u luku Gruž i Gradsku luku dovoze uglavnom megakruzeri (tabl. 8.).

Tablica 5.

Promet putnika u luci Gruž

Godina	Domaći promet	Međunarodni promet	Krstarenja	Ukupno
1998.	185.637	42.857	59.331	287.825
1999.	217.007	24.475	13.808	255.290
2000.	253.871	39.555	61.591	355.017
2001.	284.608	51.296	95.031	430.935
2002.	361.693	57.244	114.196	533.133
2003.	420.810	62.419	259.704	742.933
2004.	427.000	70.000	260.800	757.801
2005.	449.370	79.719	297.466	826.555
2006.	460.000	85.000	366.000	911.000

Izvor: Statistika Lučke uprave Dubrovnik.

Što za promet i prometnice u Gradu znači uključivanje u samo nekoliko najčešće podnevnih sati više tisuća putnika – turista (ponekad i oko desetak tisuća), koji su na krstarenju Jadranom nakratko posjetili Dubrovnik,⁸ ne treba posebno isticati. U takvim okolnostima promeni su kolapsi neizbježni.

⁷ Izračunano prema podacima iz Brojenje prometa na cestama Republike Hrvatske godine 2002., 2003. i 2005., o. c., 64., 81.; 70., 83.; 4.-16.

⁸ Prema TOMAS 2006. (brodska kružna putovanja) duljina boravka u luci ticanja (*port of call*) opada s porastom veličine broda. Primjerice, brod kapaciteta do 200 putnika – prosječan boravak 13,3 sati; 200 – 499 putnika - prosječan boravak 6,1 sat; 500 – 999 putnika - prosječan boravak 5,7 sati; 1000 – 1999 putnika - prosječan boravak 4,8 sati; 2000 i više putnika - prosječan boravak 4,4 sata. Prosjek je boravka pet sati. Istraživanjem su obuhvaćene luke Dubrovnik, Korčula, Split i Zadar, a na Dubrovnik otpada 68% ticanja i oko 80% putnika, pa se podaci mogu smatrati vjerodostojnima za iznesenu tvrdnju (cf. TOMAS 2006. brodska kružna putovanja, stavovi i potrošnja putnika i članova posade na brodskim kružnim putovanjima u Hrvatskoj, Institut za turizam Zagreb, Zagreb, 2006. s. p.).

Tablica 6.

Promet (iskrcano + ukrcano) vozila u luci Gruž

Godina	Osobna vozila	Autobusi	Kamioni	Ukupno
1998.	17.433	402	1.400	19.235
1999.	15.523	372	549	16.444
2000.	19.119	417	1.355	20.891
2001.	20.325	498	2.481	23.304
2002.	21.256	724	4.520	26.500
2003.	22.600	820	5.900	29.320
2004.	22.687	800	6.100	29.587
2005.	24.557	850	7.000	32.407
2006.	19.532	800	6.500	26.832

Izvor: *Ibid.*, tabl. 5.

Tablica 7.

Putnici na krstarenjima u Dubrovniku

Godina	Luka Gruž	Gradska luka	Ukupno	Indeks	
				verižni	bazni
2000.	61.591	65.250	126.841	-	100
2001.	95.031	110.064	205.095	161,7	161,7
2002.	114.952	149.950	264.902	129,2	208,8
2003.	259.704	135.637	395.342	149,2	311,7
2004.	260.801	196.533	457.334	115,7	360,6
2005.	297.466	213.175	510.641	111,7	402,6
2006.	366.000	235.726	601.726	117,8	474,4

Izvor: *Obrađeno i izračunano na temelju podataka iz statistike Lučke uprave Dubrovnik.*

Tablica 8.

Ticanja kruzera u Dubrovniku

Godina	Luka Gruž	Gradska luka	Ukupno
2000.	107	61	168
2001.	178	101	279
2002.	221	122	343
2003.	361	119	480
2004.	357	147	504
2005.	382	171	553
2006.	394	180	574

Izvor: *Ibid.*, tabl. 6.

Dubrovačko područje i sam Grad izrazito su turistički orijentirani. Tu se bilježi stalan rast turističkog prometa. U razdoblju 1998. – 2006. tri su puta povećani dolasci, a noćenja je 2,7 puta više (tabl. 9. i 10.). Glavnina se turističkog prometa ostvari u ljetnim mjesecima. Primjerice, u razdoblju lipanj – rujan, to jest u trećini godine, ostvari se više od dvije trećine turističkih noćenja, a u srpnju i kolovozu, dakle šestini godine, samo nešto manje od tri šestine.⁹ Slično je i s putnicima na krstarenjima, koji redovito velikim brodovima (kapaciteta većega od 2.000 putnika) dolaze u Dubrovnik. Primjerice, 2006. u siječnju je bilo tek 0,3 posto od ukupnoga godišnjeg posjeta, u veljači 0,7 posto, ožujku 1,0, travnju 6,4, svibnju 10,8, lipnju 11,8, srpnju 15,2, kolovozu 13,1, rujnu 17,8, listopadu (najviše) 21,2 posto, studenom samo 1,7 posto, dok u prosincu nisu zabilježeni posjeti.¹⁰ Koncentracija je izrazita i po danima u tjednu. Subota je „najjači“ dan u tjednu (2006.). Tad se ostvari više od četvrtine posjeta (27,5 posto), potom slijedi nedjelja s 23,4 posto, četvrtak 14,4, ponedjeljak 10,3, utorak 6,9, srijeda 10,0 i petak sa 7,5 posto.¹¹ Ta i takva sezonalnost aktivnost koja uvelike utječe na prometnu potražnju pridonosi velikom naprezanju u prometnom sektoru, što pred nositelje prometnih aktivnosti i sve one koji upravljaju prometom i o njemu odlučuju stavlja iznimno složene zadatke.

Tablica 9.

Turisti (tis.) na dubrovačkom području

Grad/općina	Godina				
	1988.	2000.	2002.	2004.	2006.
Dubrovnik	154,2	217,4	249,7	379,6	470,1
Dubrovačko primorje	3,4	6,1	8,9	9,9	12,3
Konavle	35,5	56,5	65,3	75,2	80,1
Župa dubrovačka	13,7	28,1	45,8	56,8	66,4
Ukupno	206,8	308,1	369,7	521,5	628,9
Dubrovačko-neretvanska županija	328,0	506,2	597,2	796,8	928,6

Izvor: Obradeno prema podacima iz Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 1988., 1079, Statistička izvješća, DZS, Zagreb, 1999., 16., 20., 42.; SLJRH – 1999., 555. (za DNŽ); Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2000., 1135, Statistička izvješća, DZS, Zagreb, 2001., 16., 20., 40., SLJRH – 2001., 593.; Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2002., 1196, Statistička izvješća, DZS, Zagreb, 2003., 16., 18., 22., 52., SLJRH – 2003., 696.; Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2004, 1265, Statistička izvješća, DZS, Zagreb, 2005., 18., 22., 52., SLJRH – 2005., 726.; Odsjek za statistiku DNŽ (za 2006.).

⁹ Izračunano prema statističkim podacima dobivenima od Turističke zajednice Grada Dubrovnika i Turističke zajednice Dubrovačko-neretvanske županije.

¹⁰ Izračunano prema podacima dobivenim od Lučke uprave Dubrovnik.

¹¹ Ibid.

Tablica 10.

Ostvarena noćenja (tis.) na dubrovačkom području

Grad/općina	Godina				
	1998.	2000.	2002.	2004.	2006.
Dubrovnik	657,3	975,6	1.101,5	1.577,9	1.785,4
Dubrovačko primorje	22,8	47,7	72,2	77,8	85,2
Konavle	222,8	364,4	432,5	487,1	493,8
Župa dubrovačka	94,5	176,5	276,3	311,8	314,7
Ukupno	997,4	1.564,2	1.882,5	2.454,6	2.679,1
Dubrovačko-neretvanska županija	1.839,0	2.838,9	3.260,1	3.944,6	4.385,3

Izvor: Obradeno prema podacima iz izvora navedenih u tabl. 9.

Na prometnu potražnju utječu, dakako, sve spomenute sezonske aktivnosti. Ali, ne smije se zaboraviti da je prometna potražnja već „pregrijana“ i svakodnevnim domaćim potrebama, dakle prosječnim životnim zahtjevima.

Sve naznačeno pokazuje da je prometna potražnja na području Grada sve veća, pa to nalaže da se rješavanju prometnih problema treba pristupiti:

- znanstveno utemeljeno,
- sustavno,
- dugoročno,
- racionalno.

Izlazi iz prometnog labirinta mogu biti:

- izgradnja novih prometnih objekata,
- rekonstrukcija postojećih prometnih objekata,
- prerazdioba (preusmjeravanje) prometne potražnje,
- smanjenje prometne potražnje,
- prometna ograničenja (stroga i/ili djelomična),
- *status quo*.

Svaki od tih puteva ima prednosti i nedostatke, svoju cijenu. Kombinacija je pritom najbolji izlaz. Do primjerenih se rješenja može doći temeljitim i kontinuiranim istraživanjima.

Pitanja koja se odnose na promet na dubrovačkom području i probleme koji danas opterećuju svakodnevicu gospodarstva i društva u cjelini, treba promatrati s dvije temeljne razine, i to s obzirom na prometni položaj (prometnu povezanost) Dubrovnika i funkcioniranje prometa (promet u kretanju –i promet u mirovanju) na užemu gradskom području (Kantafig – Orsula) i u zapadnim prigradskim zonama.

2. PROMETNI POLOŽAJ

Treba naglasiti kako postojeće stanje ne zadovoljava jer je prometni položaj Dubrovnika u usporedbi s glavnim urbanim i gospodarskim središtima Hrvatske nepovoljan (loša cestovna povezanost, rijetke brodske veze, nedostatak željeznice, oslanjanje na zračni promet, koji je ovisan o vremenskim prilikama), a isto je i s povezanošću s emitivnim turističkim područjima i regijama u okruženju.

Što se tiče prometa na području Grada i na prigradskim zonama, stanje je iz godine u godinu nepovoljnije jer sve više dolaze do izražaja prometna zagušenja, usporavanje prometnih tokova, prometni kolapsi u „špicama“ i u turističkoj sezoni. Brojne su negativne posljedice takve stvarnosti – znatno veći izravni i neizravni troškovi sudionika u prometu i korisnika prijevoznih usluga te eksterni troškovi, sve je manja sigurnost u prometu, pješaci su ugroženi, konflikti su intenzivniji.

Takva je zbilja posljedica nedovoljnog ulaganja u cestovnu infrastrukturu (zaostajanje za potrebama), neaktivne politike pomorskog povezivanja (razvoja pomorskog prometa), nedostatnog ulaganja u infrastrukturu zračnog prometa, ali i neprimjerenog planiranja izgradnje i uređenja prostora Grada i prigradskih područja. U toj i takvoj politici izgradnje prevladavali su parcijalni (uski) interesi, a uvelike je izostala sustavna skrb o razumnom funkcioniranju prostora. U uvjetima nemilosrdne izgradnje – koncentracije stanovanja i aktivnosti, koja generira promet, te brzog porasta stupnja motorizacije – poglavito automobilizacije, većeg broja putovanja, sve dužih pa i duljih putovanja (veća udaljenost između polazne i ciljne točke), smanjenja slobodnih površina za promet u kretanju i promet u mirovanju, dakle općenito prostora prijeko potrebnoga čovjeku - problemi se kumuliraju, time multipliciraju i tako otežavaju rješenja. Ako se izgradnjom bilo kojih sadržaja (stanovanje, gospodarske aktivnosti, zabava, rekreacija) stvarno (ne papirnat) ne osigurava ni približno potreban prostor za promet, onda su problemi neizbježni. Traje li nebriga godinama, rješenja su iznimno složena i, što je vrlo važno, cijena je tad previsoka.

Rješenja problema prometnog položaja Dubrovnika, to jest prometnih prilika na ovom području, treba ponajprije tražiti u povezivanju s mrežom hrvatskih autocesta, što znači u izgradnji autoceste od Splita do Dubrovnika. Time bi se Dubrovnik, prometno gledajući, znatno približio ostalim dijelovima Hrvatske i Europe. U tom kontekstu promatrati i izgradnju mosta kopno – Pelješac.

Povezivanje Grada sa zračnom lukom u Čilipima cestom visoke razine služnosti investicijski je prioritet. I to iz razloga što će Dubrovnik, unatoč poboljšanju cestovnih veza, i dalje biti naglašeno zrakoplovna destinacija s obzirom na geografsku udaljenost od glavnih emitivnih područja. Zbog toga će zračni promet i ubuduće biti ključan činitelj u dubrovačkom turizmu. Ta okolnost upućuje na potrebu osposobljavanja zračne luke u prostornom, tehničkom,

instrumentalnom i funkcionalnom smislu za veći obujam putničkoga i robnog prometa, te sigurniji, za okolicu prihvatljiviji (buka) i o vremenskim prilikama manje ovisan promet, uz nove sadržaje (hotelski smještaj, primjereno ugostiteljstvo, preradbeni pogoni). Zato bi trebalo potpuno instrumentalno opremiti slijetanje iz smjera Grude i stvoriti konkretne uvjete (izgradnja) za te nove sadržaje. Dugoročno gledajući, već danas bi trebalo intenzivno razmišljati o izgradnji polijetno – slijetne staze na koju sjeverni vjetar ne bi imao većeg utjecaja, ili bi se, možda, njezinim utjecaj vjetra na smjer slijetanja neutralizirao.

Prometna je politika Europske unije usmjerena na prestrukturiranje prometne potražnje kao jedan od načina ublažavanja nepovoljnih utjecaja prometa (poglavito cestovnoga i zračnog), što znači da bi trebalo poticati one prometne grane koje su prihvatljivije s ekološkoga, energetskog i sigurnosnog stajališta.¹² U promišljanju prometnoga povezivanja Dubrovnika više pozornosti trebalo bi (na državnoj i lokalnoj razini) pokloniti brodskim vezama na uzdužobalnom smjeru. Taj se cilj može ostvariti u kraćem roku. Međutim, gledajući na dulji rok (nakon 2020.) Dubrovnik ne bi smio zanemariti željezničku vezu. Uzdužobalna željeznica mogla bi biti iznimno zanimljiv projekt koji se uklapa u europsku željezničku politiku, i trenutačan zastoj u tomu ne znači da će tako i ostati. Pritisnuta stalno rastućim ekološkim problemima (poglavito učincima staklenika), Europa će na željeznicu sve više gledati kao na izrazito prihvatljivu prometnu alternativu, pa će intenzivirati realizaciju planova za razvoj željezničke infrastrukture tehnički sposobne osigurati prometovanje velikim brzinama (250 – 300 km/sat).^{13, 14}

Poboljšanje cestovne povezanosti pridonijet će velikom porastu ulaznoga i tranzitnog prometa (automobila) na širem i užem području Grada. Ionako zasićen promet višestruko će se povećati, a da ne bi došlo do prometnog kolapsa u tim novim uvjetima, obvezno se mora odmah pristupiti nalaženju sustavnih dugoročnih rješenja. U tom smislu dat će se nekoliko bitnih opcija napomena i naznaka mogućih opcija.

3. PROBLEMI FUNKCIONIRANJA PROMETA – MOGUĆA RJEŠENJA

Na početku trećeg milenija urbanizacijski procesi i funkcioniranje gradova te prometa u njima središnje su teme o kojima uvelike raspravlja javnost, političari, znanstvenici i stručnjaci svih profila. U različitim okolnostima i oblici se urbanog života razlikuju, a drugačije su i tendencije promjena. I unutar jedne države mogu biti velike razlike, ovisno o veličini, strukturi, smještaju i

¹² Commission of the European Communities (2001), White Paper - European transport policy for 2010: time to decide, COM (2001) 370 final, Brussels, 10.

¹³ Ibid., 25.-35.

¹⁴ Palik, F., Bošnjak, M., Rezić, S. (2003.), High-speed railways in the world, *Suvremeni promet*, 23(3-4), 196.

drugim obilježjima svakoga grada. Promet je svuda i uvijek bitan činitelj urbanog aglomeriranja, urbanog strukturiranja i, nadalje, kvalitete gradskog života. Zakonitosti odnosa između grada i prometa samo su u nekim aspektima univerzalne. Međutim, čak i u sličnim uvjetima, treba naglasiti, ne dobivaju se isti rezultati. Očito je, dakle, da jednostavni preslik (prijenos) iskustava i obrazaca razvoja među gradovima nije moguć, što znači da se isti planski ciljevi postižu na različite načine.¹⁵

Koncentracija stanovništva te proizvodnih i uslužnih aktivnosti u gradovima proistječe iz ekonomskih prednosti toga procesa. Te prednosti, međutim, sve naglašenije dokidaju osjetno smanjena kvaliteta okoliša i zasićenja u cestovnom prometu. Ti problemi primoravaju gradove na traženja dugoročnih i sustavnih rješenja za poboljšanje prometa. U tome im itekako pomaže strategija razvitka prometa grada – dokument koji daje bitne odrednice budućeg razvoja prometa, to jest bavi se unutargradskim i ulazno-izlaznim i tranzitnim prometom. Primjereniji odnos između prometa i namjene površina temeljni je sadržaj dugoročnih promišljanja. Zbog svoje važnosti, strategija u razvoju prometa u gradu trebala bi biti prethodnica urbanističkih i prometnih planova. S jačanjem svijesti o nužnosti ukupnoga razvoja na načelima održivosti, danas dolazi do izražaja vrlo snažan svjetski pokret koji promovira izradbu strategija održivog razvoja prometa u gradovima. Posvuda je zapravo riječ o nastojanju da se smanji i ograniči automobilski promet, te da se jača javni, pješački i biciklistički promet.¹⁶

U razmatranju rješenja prometne problematike na užem području Grada, ali i u prigradskim zonama treba poći od nekoliko bitnih činjenica kao što su: topografska obilježja teritorija, stupanj izgrađenosti prostora, postojeća mreža prometnica, naseljenost, spomenička bogatstva, prirodne i ambijentalne vrijednosti, ograničen prostor zbog stiješnjivosti između brda i mora. Izduženi oblik gradskoga područja zapravo onemogućuje potpuna rješenja jer nedostaje (teško je dostupna s troškovnog aspekta) jedna prostorna dimenzija. U takvim su okolnostima gotovo nemoguća optimalna rješenja, pa izlaze treba tražiti u boljim kompromisima. Sve napore treba usmjeravati na sustavna i dugoročna rješenja. Međutim, da bi se do njih došlo, a promet je iznimno dinamičan sektor, treba se intenzivno i stalno baviti. Intuitivni pristup u rješavanju prometnih problema nije prihvatljiv, ali ni privremena (i dvojbena) rješenja, koja redovito postaju trajna, pa sve to izaziva zbuđenost korisnika (sudionika) i nevjericu građanstva. Česte promjene prometnoga režima za posljedicu imaju nepovjerenje u kvalitetu sustava. U odabiru i provjeri modela prometa na području Grada moguće se koristiti kompjutorskom prometnom simulacijom – jednim od važnijih analitičkih alata prometnoga inženjerstva. Izvrsni se rezultati pritom postižu u prikazivanju događanja u prometu. Uspješnost se pojedinih rješenja ustanovljuje mjerama postignuća (MOE – *Measures of Effectiveness*) koje obuhvaćaju sve bitne

¹⁵ Mihoci, F., Rotim, F., Grmovšek, M. (2000.), Strategija razvitka prometa u gradovima, *Suvremeni promet*, 20(1-2), 76.

¹⁶ Ibid., 77.

parametre, kao što je prosječna brzina prometna toka, prosječno korištenje prometnim sredstvima, broj zaustavljanja, broj putovanja, duljina putovanja, potrošnja goriva, emisija štetnih plinova, buka, vibracije. Tim je mjerama moguće uvidjeti valjanost izabranoga prometnog modela, to jest koliko je on životno prihvatljiv. Jer, bez egzaktnih i pravovremenih podataka nema valjanog zaključka. Sve ono što bi se eventualno moglo prihvatiti treba znanstveno utemeljeno proanalizirati i odlučiti se za model(e) koji omogućuje prihvatljivo funkcioniranje prometa, normalno odvijanje života i primjerene životne uvjete – znači, sigurnost i održivost s ekološkoga stajališta.¹⁷

Kako je stalan nedostatak financijskih sredstava, bržem bi rješavanju i/ili ublažavanju gradskih prometnih problema pridonijelo i uključivanje privatnog kapitala i poduzetničkih programa za stalne i sezonske prometne potrebe. Ulaganje privatnog kapitala u promet, a poglavito u prometnu infrastrukturu, dakle u izgradnju i upravljanje vitalnim prometnim objektima, moglo bi se ostvariti na temelju neke već dobro poznatih modela javno-privatnog partnerstva. Ulazak privatnog kapitala u najširem smislu znači odlučiti se za koncesiju, to jest za neki od koncesijskih modela kao što je BOT model (akronim BOT znači *Build-Operate-Transfer*: izgradi, upravljaj, prenesi)¹⁸ i franšiza.¹⁹ Iskustva s tim modelima uglavnom su pozitivna. Ima, međutim, i primjera gdje se očekivanja nisu ostvarila; štoviše, doživjela su neuspjeh. Ta činjenica upućuje na potrebu pristupa „a la carte“, što znači da se svaki (baš svaki) slučaj mora temeljito proučiti i na valjanim, to jest znanstveno utemeljenim argumentima, donositi odluke. Jer, svaka pogreška „proizvodi“ višak individualnih i društvenih troškova (izravnih i neizravnih) u čitavomu životnom vijeku promašene investicije. Preporučljivo se, dakle, koristiti svim izvorima/modelima (njihovom kombinacijom također) kojima se dolazi do utvrđenog cilja.

Dobro organiziranim javnim gradskim putničkim prijevozom pokrio bi se znatan dio prometne potražnje. Trebalo bi razmisliti o mogućnosti primjene prijedloga Europske komisije iz polovice 2000. o otvaranju tržišta javnoga gradskog putničkog prometa i uvođenju kontrolirane konkurencije u taj vitalni sektor.²⁰ Međutim, uloga javnog prometa ne smije se promatrati samo u kontekstu podmirivanja potreba pojedinca i pojedinih interesnih skupina za svladavanje relacija stan → mjesto rada, mjesto obrazovanja, trgovina, mjesto zabave, rekreacije, zdravstvene ustanove i drugo već i u smislu stvaranja pretpostavka za kvalitetnije životne uvjete i održivi razvoj. Jer, u pogledu racionalnijeg korištenja

¹⁷ Maher, T., Strah, B. (1998.), Integrirani prometni simulacijski modeli povezani s GIS tehnologijom kao instrument za uređenje prometa u gradskim središtima, *Suvremeni promet*, 18(3-4), 243.-4.

¹⁸ Uz BOT model postoji više izvedenih oblika kao što su: BTO (*Build-Transfer- Operate*), BOO (*Build-Own-Operate*), BOOT (*Build-Own-Operate-Transfer*), BLT (*Build-Lease-or Rent-Transfer*), BOR (*Build-Operate-Renewal or Concession*), BT (*Build-Transfer Immediately*), MOT (*Modernize-Own/Operate-Transfer*), ROO (*Rehabilitate-Own-Transfer*), zatim DFBO (*Design-Build-Transfer-Operate*) i DCMF (*Design-Construct-Modernize-Finance*).

¹⁹ Ladavec, J. (1998.), Uloga privatnog kapitala u financiranju infrastrukture, *Suvremeni promet*, 18(3-4), 256.-7.

²⁰ Commission of the European Communities (2001), o. c., 85.-90.

potrošivim i već dobro iscrpljenim prrodnim resursima te u velikoj mjeri ugroženom okolinom, javni putnički promet, znatno više nego osobni automobil, ispunjava kriterije i ciljeve obuhvaćene pod nazivnikom održivi razvoj.²¹ Teoretski gledano, te sa stajališta njihovih fizičko-tehničkih osobina, javni i osobni promet su supstituti – važan su nadomjestak kad javni prijevoz ne pokriva sve oblike prometne potražnje gledajući vremenski, prostorno, intenzitet, brzinu, kakvoću. Zbog ekoloških značajka javnog prometa u usporedbi s individualnim posve su razumljivi naponi svih razvijenih i dugoročno orijentiranih sredina da se postojeći omjer 6 : 1 (individualni : javni) smanji na prihvatljivih 2 : 1.²² To se, dakako, ne može postići preko noći, ali je moguće mudrom i racionalnom politikom planiranja, razvoja, izgradnje, promišljenom organizacijom prometa i zadovoljavanja prometnih potreba postupno doći do cilja.

Za rješavanje problema prometa u Gradu mogao bi poslužiti ITS (inteligentni prometni sustavi).²³ ITS mijenja dosadašnju dominantnu paradigmu rješavanja prometnih problema, koja je uglavnom potrošena. Rastući prometni problemi zahtijevaju drukčiji pristup i nova rješenja. ITS je zapravo kibernetika, to jest informacijsko-komunikacijska nadgradnja prometnoga sustava.²⁴ ITS funkcionalnosti nadograđuju se na klasične funkcije prometnog sustava tako da se stvaraju novi vidici i prostori u rješavanju prometne problematike. Da bi prometni sustav kao upravljani i/ili samoupravljani sustav došao do razine inteligentnog postupanja, potrebno je prikupljati i obrađivati dovoljnu količinu istovremenskih informacija uz prikladno integriranje i kombiniranje. To praktično znači da pri strateškom planiranju, projektiranju i gradnji objekata prometne infrastrukture te postavljanju prometnih uređaja i instalacija treba primijeniti BUILD + ITS pristup umjesto onoga klasičnog i više itekako manjkavog BUILD ONLY pristupa. ITS sadržava velik broj tehničkih komponenata i podsustava. Prijeko je potrebno, stoga, upotrijebiti modele životnog ciklusa sustava kako bi on mogao efikasno funkcionirati u realnom okruženju. Važno je napomenuti da se ITS-om uz istu razinu investiranja mogu bitno poboljšati dostignuća klasičnog prometnog sustava i kvaliteta usluga za krajnje korisnike.²⁵

Zbog ograničenih mogućnosti proširenja i/ili izgradnje gradskih prometnica i povećanja broja novih parkirališnih mjesta na otvorenomu, usmjeravanje korisnika individualnog prometa na javni gradski prijevoz u praksi je mnogih gradova dalo dobre rezultate. Jedno je od takvih rješenja u svijetu dobro poznat Park & Ride (parkiraj i koristi se javnim prijevozom) sustav. Takav

²¹ McCarthy, S. P. (2001), *Transportation Economics, Theory and Practice: A Case Study Approach*, Blackwell Publishers, Oxford (UK), 114-16.

²² Rakar, A. (2003.), *Ekonomski i socijalni aspekti javnog gradskog putničkog prometa*, *Suvremeni promet*, 23(5), 373.

²³ Lanović, Z. (2007.), *Uvođenje ITS servisa u gradski prometni sustav*, *Suvremeni promet*, 27(1-2), 144.-46.

²⁴ Kulović, M., Zelenika, R. (2006.), *Mogućnosti razvoja inteligentnih transportnih sustava u državama u razvoju*, *Suvremeni promet*, 26(6), 457.

²⁵ Bošnjak, I. (2006.), *Inteligentni transportni sustavi 1*, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 203.-4.

je sustav u domaćoj praksi dosta zanemaren, što ne pridonosi poboljšanju stanja.²⁶ Kombinacija Park & Ride sustava s različitim oblicima automatizacije (parkirni sustavi informiranja i navođenja, sigurnosni sustavi, navigacijski sustavi, sustavi promjenljivih prometnih znakova i znakova poruka) u prometu mogla bi pridonijeti osjetnom smanjenju broja vozila općenito, a osobito u kritičnim zonama na užem području Grada.

Jedna je od mogućnosti, dugoročno gledajući, ublažavanja prometnih problema na gradskom području „carpooling“-koncept.²⁷ To je zajednički dogovorni (naizmjenični) prijevoz koji proizlazi iz uobičajenih dnevnih potreba za prijevozom. U razvijenim zemljama Sjeverne Amerike i Europe takav je pristup dao zadovoljavajuće rezultate jer pomaže u rješavanju akutnih pojava kao što je zagušenost, parkiranje, ugrožavanje okoliša, potrošnja energije, snižavanje individualnih i društvenih troškova. Koncept se temelji na dogovoru susjeda, prijatelja, poznanika da će se naizmjenično (dnevno, tjedno) prevoziti svojim automobilom na posao, ili u drugim okolnostima kad su im odredište i svrha isti. Time se znatno smanjuje broj automobila u prometu – manje ih je i na gradskim prometnicama i na parkiralištima.²⁸

Upravljanje prometom u gradu, to jest planiranje prometa, dakle prometna politika, može biti uspješna ako se temelji na valjanom modeliranju putovanja. U tom se postupku obično griješi jer se razlozi i vrste putovanja promatraju suviše jednostrano. Velik je napredak u tome donijela kognitivno-bihevijaristička paradigma koja u modeliranju putovanja uzima i ponderira velik broj elemenata (vremenski, tehnički, psihološki, statusni, obiteljski, dobni, spolni, financijski), temeljito analizira iznimno kompleksno ponašanje „potrošača“ prometa i time pridonosi u donošenju utemeljenih (a ne brzopletih) odluka kojima se rješava prometna problematika.²⁹

Postojeće, uglavnom nezadovoljavajuće, prometne situacije u Gradu moguće je unaprijediti i boljnjom organizacijom mirujućeg prometa, to jest prometa u mirovanju. Zbog izgradnje, provođenja i stalnog razvoja parkiranja nužno je da služba kojoj je povjeren taj posao učinkovito gospodari tim resursima. Pokazalo se da je naplata, dakle novac, bitan činitelj u organizaciji

²⁶ Maršanić, R., Frka, D., Muschet, S. (2006.), Park & Ride sustav i njegova primjena na autobusnom okretištu Turkovo u gradu Rijeci, *Suvremeni promet*, 26(3-4), 203.

²⁷ Why carpool?. <http://www.carpooltool.com/en/my/whycarpool.php> (pristup 20. II. 2007.).

²⁸ Zajednički prijevoz (*carpooling*) funkcionira već dugo vremena u SAD-u, Kanadi, Australiji, zapadnoeuropskim zemljama, dakle bogatim (razvijenim) državama. Računa se da je u Nizozemskoj oko 750.000 ljudi dnevno uključeno u sustav naizmjeničnog prijevoza. Ističe se kako se time postižu respektabilne uštede u kućnim budžetima i pridonosi smanjenju nepovoljnih učinaka automobilske prometa općenito, a osobito u gradovima. Kako bi se promovirale prednosti takva načina individualnog prijevoza, godišnje se tiska više od 300.000 promidžbenih letaka koji se distribuiraju u suradnji s nizozemskim Ministarstvom prometa (<http://en.wikipedia.org/wiki/carpool> - pristup 20. II. 2007.; www.travelsmart.gov.au/employers/carpool.html - pristup 20. II. 2007.; www.commuterpage.com/carpool.htm; www.ridetta.org/Ride_Sharing/Carpool.html - pristup 22. II. 2007.

²⁹ Štefančić, G., Stanković, M., Presečki, Ivica (2006.), Kognitivni i individualni pristupi modeliranju putovanja u gradovima, *Suvremeni promet*, 26(6), 436., 438.-40.

parkiranja. Međutim, time se ne rješavaju kompletno problematika mirujućeg prometa. U politici pristup mora biti selektivan. Trebaju se respektirati potrebe stanovnika pojedinih zona i institucija koje djeluju u tim zonama. Ako je novac bitan činitelj, onda to ne može biti samo sebi cilj i ne smije se dopustiti da prikupljeni novac „pojede“ organizacija sustava. On mora „teći“ od korisnika, koji različitim oblicima plaćanja stvaraju taj novac, do njih istih kako bi se oni (dakle ti isti) tim novcem i koristili ulažući ih za izgradnju – primjerice novih parkirališta, garažno-parkirnih objekata, opreme, prometnica. Organizacija mirujućeg prometa i naplata moraju biti jeftini i učinkoviti, što znači da ih u najvećoj mogućoj mjeri treba automatizirati kako bi se troškovi sveli na najmanju moguću mjeru a učinkovitost dosegla visoku razinu. Samo dobro postavljenim dinamičkim automatiziranim i informatiziranim sustavom naplate, kontrole i središnjeg upravljanja može se kvalitetno riješiti mirujući promet u Gradu, a to je put i za primjereno rješenje gradskog prometa u cjelini.³⁰

Prometna prekapacitiranost, zagušenja gradskih prometnica, zastoji, konflikti prometala i pješaka, prometne nezgode s tragičnim posljedicama i bez njih, automobili baš posvuda - cjelogodišnja su stvarnost Dubrovnika. Ta se slika uvelike mijenja nagore u razdoblju turističke sezone, i to zbog boravišnog (stacionarnog) turizma, izletničkoga također a osobito kruzning-turizma.³¹ Poboljšanje javnoga gradskog prometa, poticanje pješačkog prometa izgradnjom sigurnih pješačkih staza – pješačkih hodnika, pomorskog prometa također, gdje je i kad je to moguće (Lapad – Gruž, Gruž – Gradska luka, Gruž, Gradska luka – naselja istočno i zapadno od Dubrovnika), te biciklizam (kad se i ako se izgrade biciklističke staze) može djelomice, u ne baš tako skoroj budućnosti, riješiti ove probleme. Temeljni je razlog što je navika korištenja osobnim automobilom toliko izražena da će se ona sporo mijenjati. Teško je danas predvidjeti kad će uporaba automobila u Gradu postati iznimka, a ne pravilo. Ako se, a to je istina, u Gradu stalno smanjuju slobodne površine i ako je sve više motornih vozila, a osobito automobila, onda se nameće logičan zaključak da je jedno od rješenja problema parkiranja i izgradnja višeetažnih (podzemnih, nadzemnih, podzemno–nadzemnih) garažno–parkirališnih objekata.³²

Velike potrebe za parkirališnim prostorom posljedica su i činjenice što svako osobno vozilo višestruko više vremena provede u mirovanju nego u vožnji. Primjerice, osobni automobil koji godišnje prijeđe 12.000 km uz prosječnu brzinu od 30 km/sat ima godišnju vremensku bilancu: 400 sati u vožnji i 8.360 sati u mirovanju, što znači da 21 put više vremena provede u mirovanju nego u

³⁰ Maršanić, R., Ružojčić, B., Krpan, Lj. (2005.), Inteligentno parkiranje po mjeri čovjeka, *Suvremeni promet*, 25(1-2), 61.

³¹ Očekivana dva milijuna putnika turista s kruzera 2017. godine i njihova prostorna i vremenska distribucija u samo nekoliko mjeseci i dana u tjednu (cf. supra podatke i tekst uz bilješku ispod teksta br. 10. i 11.) nepodnošljiva su za Dubrovnik. Toliki promet uvelike prelazi fizičku i prometnu održivu „nosivost“ Grada. Prijetnja je to da se potpuno paralizira promet (cf. Horak, S. et al. (2007.), *Studija održivog razvoja kruzning turizma u Hrvatskoj*, Institut za turizam Zagreb, Zagreb, 149.-50.).

³² Benigar, M., Tabljaš-Deluka, A. (2003.), Garažno-parkirni objekti – temeljni principi planiranja i prometni zahtjevi projektiranja, *Suvremeni promet*, 23(3-4), 204.

kretanju. Problem je još teži ako se zna da je potrebno za parkiranje angažirati prosječno oko 1/8 površine grada, ili oko 1/5 gradskih kolničkih površina.³³

Budući da su ograničene mogućnosti prizemnog parkiranja na pojedinim gradskim područjima, rješenja su, dakako, i garažno-parkirališni objekti.³⁴ Da se u tomu ne bi griješilo (a bilo je i ima u nas i drugdje pogrešnih primjera), potrebno je: prethodno temeljito razmotriti mogućnost jeftinijih rješenja (parkiranje na površini), utvrditi broj garaža i dinamiku izgradnje, veličinu i tip pojedine garaže, pažljivo odrediti lokaciju (blizina javnoga prijevoza, pješačke i ulične mreže, ciljnih točaka), realno izračunati ekonomičnost i rentabilnost, osigurati povoljno dostatna investicijska sredstva, definirati model upravljanja, pravodobno pripremiti i osigurati sve potrebne projekte i dokumentaciju, postići primjerenu dinamiku izgradnje.

ZAKLJUČAK

Ako društveni, ekonomski i urbanistički razvoj nekog prostora nije usklađen, onda taj prostor ne funkcionira. U pravilu se tu svakodnevno pojavljuju brojni teški problemi koji se nepovoljno odražavaju na kvalitetu života i rada, usporavaju se životni, ekonomski i, nadasve, prometni tijekovi. Promet je posljedica i pratitelj svih aktivnosti, ali i njihov poticatelj. Uglavnom se promet sustavno zapostavlja, podcjenjuje, ostavlja za neka druga vremena, za neku povoljniju priliku koja nikako ne dolazi jer uvijek ima prećih potreba. U međuvremenu se problemi gomilaju, multipliciraju, i zbog toga uvelike otežavaju rješenja.

Takve konstatacije vrijede za mnoge gradove. Malo ih je koji bi se mogli izuzeti iz toga kruga, izdvojiti kao primjer. Međutim, to ne može biti utjeha i opravdanje Dubrovniku što nije učinio i što ne čini ono što bi se moglo i što bi bilo potrebno napraviti da bi prometne prilike bile podnošljivije. Teško je očekivati da će se u postojećim uvjetima poboljšati promet u Gradu. Mogući su, dakako, stanoviti pomaci na bolje i, u najmanju ruku, usporavanje nepovoljnih kretanja. Zato treba sustavno i dugoročno raditi na problemima prometa uz jasnu dugoročnu viziju. Naznake koje su ovdje dane, u tome mogu korisno poslužiti.

Što se tiče prometnog položaja Dubrovnika, to jest njegove povezanosti s nacionalnim i širim okruženjem, može se konstatirati da je stanje naglašeno nepovoljno. U tom su sektoru potrebni opsežni zahvati na koje se ne bi smjelo dugo čekati. Radi se, doista, o velikim investicijama, ali i o području koje je loše prometno povezano, što je ozbiljna prepreka njegovu daljnjem razvoju. Dubrovačko je područje pretežno turistički orijentirano, a turizam u svojoj biti

³³ Ibid., c. 1.

³⁴ Mrnjavac, E., Maršanić, R., Krpan, Lj. (2006.), Mogući modeli upravljanja garažno-parkirnim objektima, *Suvremeni promet*, 26(3-4), 208.-10.

počiva na prometu. Ta relacija upućuje na zaključak da se Dubrovnik prioritetno mora znatno bolje prometno povezati.

LITERATURA

Beniger, M., Tabljaš-Deluka, A. (2003.), Garažno-parkirni objekti – temeljni principi planiranja i prometni zahtjevi projektiranja, *Suvremeni promet*, 23(3-4), 204.-210.

Bošnjak, I. (2006.), *Inteligentni transportni sustavi 1*, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb

Cole, S. (2001), *Applied Transport Economics – Policy, Management and Decision Making*, Kogan Page, London

Commission of the European Communities (2001), White Paper – European transport policy for 2010: time to decide, COM (2001) 370 final, Bruxelles

Državni zavod za statistiku (1999.), Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 1998., 1079, Statistička izvješća, DZS, Zagreb

Državni zavod za statistiku (2001.), Popis stanovništva, kućanstava i stanova 31. ožujka 2001., Prvi rezultati po naseljima, 1137, Statistička izvješća, DZS, Zagreb

Državni zavod za statistiku (2001.), Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2000, 1135, Statistička izvješća, DZS, Zagreb

Državni zavod za statistiku (2003.), Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2002., 1196, Statistička izvješća, DZS, Zagreb

Državni zavod za statistiku (2005.), Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2004., 1265, Statistička izvješća, Zagreb

Grad Dubrovnik (2005.), Službeni glasnik Grada Dubrovnika, god. XLI, br. 11(20. XII. 2005.), Dubrovnik

Horak, S. et al. (2007.), Studija održivog razvoja kruzing turizma u Hrvatskoj, Institut za turizam Zagreb, Zagreb

Hrvatske ceste (2003.), Brojenje prometa na cestama Republike Hrvatske godine 2002., HC, Zagreb

Hrvatske ceste (2004.), Brojenje prometa na cestama Republike Hrvatske godine 2003., HC, Zagreb

Hrvatske ceste (2006.), Brojenje prometa na cestama Republike Hrvatske godine 2005., HC, Zagreb

Hrvatske ceste (2006.), Brojenje prometa na cestama Republike Hrvatske 2006., Prosječni ljetni dnevni promet, HC, Zagreb

Kulović, M., Zelenika, R. (2006.), Mogućnosti razvoja inteligentnih transportnih sustava u državama u razvoju, *Suvremeni promet*, 26(6), 456.-460.

Ladavec, I. (1998.), Uloga privatnog kapitala u financiranju infrastrukture, *Suvremeni promet*, 18(3-4), 256.-263.

Lanović, Z. (2007.), Uvođenje ITS servisa u gradski prometni sustav, *Suvremeni promet*, 27(1-2), 144.-148.

Lučka uprava Dubrovnik (2007.), Statistički podaci o prometu u luci Gruž i Gradskoj luci, Dubrovnik

Maher, T., Strah, B. (1998.), Integrirani prometni simulacijski modeli povezani s GIS tehnologijom kao instrument za uređenje prometa u gradskim središtima, *Suvremeni promet*, 18(3-4), 243.-248.

Maršanić, R., Ružojčić, B., Krpan, Lj. (2005.), Inteligentno parkiranje po mjeri čovjeka, *Suvremeni promet*, 25(1-2), 61.-65.

Maršanić, R., Frka, D., Muschet, S. (2006.), Park & Ride sustav i njegova primjena na autobusnom okretištu u gradu Rijeci, *Suvremeni promet*, 26(3-4), 203.-207.

Mihoci, F., Rotim, F., Grmoršek, M. (2000.), Strategija razvitka prometa u gradovima, *Suvremeni promet*, 20(1-2), 76.-83.

Mrnjavec, E., Maršović, R., Krpan, Lj. (2006.), Mogući modeli upravljanja garažno-parkirnim objektima, *Suvremeni promet*, 26(3-4), 208.-212.

Odsjek za statistiku Dubrovačko-neretvanske županije (2007.), Podaci o turističkom prometu na području Dubrovnika za 2006., OSDNŽ, Dubrovnik

Palik, F., Bošnjak, M., Rezić, S. (2003.), High-speed railway in the world, *Suvremeni promet*, 23(3-4), 196.-203.

Policijska uprava dubrovačko-neretvanska (2007.), Registrirana motorna vozila (interni podaci), PUDU, Dubrovnik

Rakar, A. (2003.), Ekonomski i socijalni aspekti javnog gradskog putničkog prometa, *Suvremeni promet*, 23(5), 371.-375.

SLJRH – 1999. (2000.), DZS, Zagreb

SLJRH – 2001. (2002.), DZS, Zagreb

SLJRH – 2003. (2004.), DZS, Zagreb

SLJRH – 2005. (2006.), DZS, Zagreb

Štefančić, G., Stanković, M., Presečki, I. (2006.), Kognitivni i individualni pristupi modeliranju putovanja u gradovima, *Suvremeni promet*, 26(6), 436.-441.

TOMAS 2006. (2006.), Brodska kružna putovanja: stavovi i potrošnja putnika i članova posade na brodskim kružnim putovanjima u Hrvatskoj, Institut za turizam Zagreb, Zagreb

Turistička zajednica Grada Dubrovnika, Promet turista po mjesecima u 2006., TZGD, Dubrovnik

Turistička zajednica Dubrovačko-neretvanske županije, Dolasci turista i noćenja po mjesecima u 2006., TZDNŽ, Dubrovnik

URBOS (2005.), GUP Dubrovnika, URBOS, Split

<http://www.carpooltool.com/en/my/whycarpool.php> (19. II. 2007.)

<http://en.wikipedia.org/wiki/carpool> (20. II. 2007.)

<http://www.travelsmart.gov.au/employers/carpool> (21. II. 2007.)

<http://www.commuterpage.com/carpool.ht>. (24. II. 2007.)

http://www.ridetta.org/Ride_Sharing/Carpool.html (26. II. 2007.)

Ivo Ban, Ph. D.

Professor
Department of Economics and Business Economics
University of Dubrovnik

BASIC PROPOSITIONS ON SOLVING TRAFFIC PROBLEMS IN THE CITY OF DUBROVNIK**Summary**

The paper discusses the traffic problems in the Dubrovnik area. It is emphasized that the traffic has already reached a high level of demand which causes quotidian problems. There are several reasons for a high traffic demand: the so far neglect, uncontrolled building in an already cramped area and the lack of systematic and long-term solutions.

The problems are intensified during the tourist season when the traffic sector is additionally burdened by temporary inhabitants, who are more active and more demanding in this sense. It is also stated that Dubrovnik also has an unfavorable traffic position, that the traffic connections with its surroundings are inappropriate for the modern demands and that the so far postponed investments in the traffic infrastructure are necessary in order to improve traffic conditions. The problems of the functioning of traffic, both moving and standing in the downtown area are also emphasized, and some of the possible solutions are indicated.

Key words: *traffic, traffic demand, standing traffic, public transportation, ITS systems, garage-parking objects*

JEL classification: *L92*

PREGLEDNI RAD

REVIEW

Dr. sc. Ivo Domijan-Arneri

Viši asistent
Sveučilište u Dubrovniku
Dubrovnik

PROMJENE U PERCEPCIJI FUNKCIJE MORSKOGA BRODARSTVA U SUSTAVU NACIONALNOGA GOSPODARSTVA

UDK / UDC: 656.6(338.46)

JEL klasifikacija / JEL classification: L99

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 21. svibnja 2007. / May 21, 2007

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 03. svibnja 2007. / July 03, 2007

Sažetak

U ovom radu obrađena je problematika uloge suvremenoga morskog brodarstva u sustavu nacionalnoga gospodarstva. Proces je globalizacije u prošlom desetljeću doveo do velikih promjena. Sve slobodniji transfer vlasništva i kapitala, privatizacija morskog brodarstva i pojava outsourcinga sve više slabe nacionalni karakter morskog brodarstva. Postaje teže definirati što je zapravo nacionalno morsko brodarstvo. U takvim se uvjetima gube tradicionalni ciljevi protekcionizma nacionalnog brodarstva, pa zemlje počinju drugačije percipirati funkciju morskog brodarstva u sustavu nacionalnoga gospodarstva. Prioriteti zemalja postaju jeftin i kvalitetan prijevoz umjesto zaštite nacionalnog brodarstva. Ukupan ekonomski učinak takva pomorskog prijevoza povoljniji je od alimentiranja skupoga nacionalnog brodarstva iz državnog proračuna. Na globalnoj razini sazrijevaju međunarodne institucije poput IMO i OECD, pa se pitanje regulacije morskog brodarstva sve više pomiče s nacionalne na međunarodnu razinu odlučivanja, a to znači na institucionaliziranje javnog interesa. U tom smjeru mijenja se i shvaćanje funkcije države. Umjesto zaštite nacionalnog brodarstva, interes se država usmjerava na zaštitu javnoga interesa.

Ključne riječi: nacionalno morsko brodarstvo, privatizacija, outsourcing, protekcionizam, globalizacija, liberalizacija, poduzeća morskog brodarstva,

1. UVOD

Proces globalizacije unosi u morsko brodarstvo goleme promjene. Liberalizacijom trgovine i deregulacijom dolazi do ukidanja mnogih nacionalnih barijera. To omogućuje pojavu *outsourcinga*, tj. dislociranja pojedinih funkcija poduzeća morskog brodarstva izvan nacionalnih granica, i to u svim mogućim kombinacijama zemljopisnih lokacija - gdje god to ima ekonomskoga smisla. Sve je češća pojava da stvarno vlasništvo nad brodom nema ništa zajedničko sa zastavom koju brod vije. Nacionalnost broda poprima sve više formalnopravni karakter, dok stvarno gubi nacionalni ekonomski smisao. Istodobno se na globalnoj razini završavaju procesi privatizacije morskog brodarstva i nestaju državna poduzeća nacionalnih brodara. U takvim okolnostima svekolikih promjena, gube se i nestaju tradicionalni ciljevi protekcijonizma morskog brodarstva, što logično unosi promjene u shvaćanju funkcije morskog brodarstva u sustavu nacionalnoga gospodarstva.

Sukladno takvoj problematici postavljen je i predmet istraživanja ovoga rada. Promotrit će se promjene u percepciji funkcije morskog brodarstva u sustavu nacionalnoga brodarstva nastale zbog utjecaja relevantnih promjena u morskom brodarstvu.

Iz tako definiranog predmeta istraživanja slijedi hipoteza ovoga rada. Proces privatizacije i *outsourcing* u morskom brodarstvu uzrokovali su da je vlasnička i nacionalna struktura suvremenoga morskog brodarstva poprilično zamagljena. Time su nestali temeljni razlozi državnog protekcijonizma u nacionalnom brodarstvu. Institucionalni okviri globaliziranoga morskog brodarstva sve se više pomiču s nacionalne na međunarodnu razinu odlučivanja, a to znači pomak interesa države od zaštite nacionalnoga morskog brodarstva prema zaštiti javnog interesa.

Problematika je obrađena u šest međusobno povezanih cjelina. Nakon uvoda, u drugom dijelu, "Procesi promjena u morskom brodarstvu", upućeno je na relevantne promjene do kojih je došlo u morskom brodarstvu, s posebnim osvrtom na pojavu *outsourcinga*. U trećem dijelu raspravljani su "Uzroci napuštanja protekcijonizma u nacionalnim brodarstvima", dok četvrti dio rada obrađuje proces "Privatizacije morskog brodarstva". Peti dio, "Funkcija morskog brodarstva u sustavu nacionalnog gospodarstva", elaborira zbog čega je zapravo došlo do promjena u shvaćanju funkcije morskog brodarstva u sustavu nacionalnoga gospodarstva, i kakve su te promjene. Zadnji dio, "Zaključak", sinteza je rezultata istraživanja, temeljem kojih je dokazana postavljena hipoteza.

2. PROCESI PROMJENA U MORSKOM BRODARSTVU

U posljednjem desetljeću prošloga stoljeća, ekonomska realnost procesa globalizacije sve je više nametala potrebu promjena u svjetskomu gospodarskom sustavu. Proces globalizacije unosi tendenciju deregulacije i ukidanja mnogih nacionalnih barijera. Te su promjene zahvatile i djelatnost morskog brodarstva. Do njih je došlo iz nekoliko razloga. Prije svega WTO (*World Trade Organisation*) je pokrenuo proces sve veće liberalizacije trgovine i deregulacije u mnogim segmentima gospodarskih aktivnosti, uključujući i morsko brodarstvo. Liberalizacija je dovela do još veće uporabe zastava otvorenoga registra i svekolikog *outsourcinga* u brodarstvu. "Sa porastom procesa globalizacije u morskome brodarstvu, porastao je i transfer brodova sa nacionalnih zastava na zastave otvorenog registra, tako da je već polovica svjetske trgovačke mornarice registrirana pod inozemnom zastavom."¹ Osim toga, liberalizacija je znatno olakšala slobodan transfer ljudi, ideja, kapitala i pojedinačnih funkcija poduzeća morskog brodarstva. To je omogućilo da se gospodarska djelatnost poduzeća morskog brodarstva i njegovih sastavnih dijelova razmještaju ondje gdje je jeftinije.

Pri tome valja naglasiti da "(...)liberalizacija označava proces uklanjanja institucionalnih i drugih prepreka koje stoje nasuprot privatnih interesa, slobode gospodarskih odnošaja i tržišnog natjecanja, s ciljem učinkovitijeg i uspješnijeg ostvarenja privatnih i društvenih interesa."²

Proces globalizacije snažno nameće liberalizaciju ekonomskih odnosa, ukidanje ekonomskih barijera nacionalnih granica i izjednačavanje uvjeta poslovanja na globalnoj razini. Protivnici globalizacije u tome vide mogućnost ekspanzije kapitala razvijenih zemalja u zemlje u razvoju, i njihovu kolonizaciju. S druge strane, liberalizacija dovodi do masovnog procesa *outsourcinga*, dakle razmještaja gospodarskih entiteta u područja s izraženim komparativnim prednostima, pa prema tome i nižim troškovima inputa proizvodnje, a to su uglavnom zemlje u razvoju.

Morsko brodarstvo evoluiralo i poprima novu gospodarsku dimenziju globalne specijalizacije u kojoj sve manje ima mjesta iracionalnom svaštarenju unutar nacionalnih granica. Institut otvorenog registra i pojava specijalizacije na pojedine organizacijske segmente funkcija morskog brodarstva omogućuje *outsourcing*, to jest dislociranje funkcija upravljanja brodarskim poduzećima u svim mogućim zemljopisnim kombinacijama. Temeljni su kriteriji: sniženje troškova i povećanje kvalitete servisa. "Liberalizacija transporta označuje da će opstanak i daljnji razvoj transportnih tvrtki na transportnom tržištu ovisiti

¹ Stopford, M. (2003), *Maritime Economics*, Second Edition, Routledge, London, str. 453.

² Zelenika, R., Pupovac, D. (2000.), Od protekcionizma do liberalizacije transporta, *Naše more*, 47, 5-6., Dubrovnik, str. 191.

isključivo o nesputanoj konkurentskoj borbi koja će voditi nižim troškovima transporta i većom kvalitetom usluga."³

Djelatnost morskog brodarstva i njegovih sastavnih dijelova jedna je od najliberalnijih gospodarskih grana, unutar koje su se razvile posebne trgovinske aktivnosti. Naime, sve se njegove sastavne kapitalne i druge komponente, kao što su: brodovi, zastava broda, klasifikacijski registar, osiguranje, bankarske usluge, knjigovodstveni servis, tehničko i komercijalno upravljanje brodovima i brodske posade - mogu nabaviti, dakle kupiti ili ugovarati na svjetskom tržištu. Brodari koji opslužuju svojim brodovima prijevoz tereta između dvije ili više zemalja, ne moraju više biti gospodarski entiteti niti jedne od zemalja u kojoj su sa svojim servisom involvirani. Nacionalnost broda postaje sve više formalno-pravno pitanje, a stvarno gubi nacionalni ekonomski smisao.

Mogućnošću *outsourcinga* prvi su počeli koristiti brodari razvijenih zemalja poput SAD-a, Velike Britanije, Nizozemske, Italije, Grčke i Španjolske. Kad je iskorištavanje brodova pod njihovom nacionalnom zastavom postalo skupo, brodari su potražili jeftinija rješenja i prebacili su dobar dio svojih brodova izvan jurisdikcije svojih zemalja, registrirajući ih u zemljama zastava pogodnosti. I upravo zahvaljujući sustavu zastava pogodnosti, sve je češća pojava da stvarno vlasništvo nad brodom nema ništa zajedničko sa zastavom koju brod vije. Tako je došlo do pojave drastičnoga opadanja kapaciteta nacionalnih zastava trgovačkih mornarica najrazvijenijih zemalja. "Kombinacija dviju moćnih sila rezultirala je trendom opadanja mornarica najrazvijenijih zemalja. Jedna sila je moć tržišnih snaga koje vode globalnu ekonomiju i specijalizaciju općenito, a druga je politička stvarnost za pregovaračkim stolom. Politička stvarnost u razvijenim zemljama percipira morsko brodarstvo isključivo u funkciji servisiranja trgovinskih potreba tih zemalja."⁴ Prema tome, očito je da gospodarskim subjektima velike većine razvijenih zemalja prioritet nije u veličini mornarice, već u zaobilazanju barijera koje su se ispriječile na putu jeftinog prijevoza tereta.

Treba ipak istaknuti da su se upravo gospodarski entiteti razvijenih zemalja najviše involvirali u kreacijama *outsourcinga* u morskome brodarstvu, a radi zaobilazanja barijera na nacionalnoj razini. Iz toga proizlazi da subjekti razvijenih zemalja stvarno kontroliraju veći dio vlasništva nad brodovima zastava pogodnosti. Upravo se oni najčešće i nalaze u vrhu logističkog lanca, dakle na pozicijama koje vuku konce i upravljaju logističkim procesima u kojima je brodarstvo samo jedan od logističkih segmenata u ukupnomu gospodarskom sustavu.

Brodarstvo postaje servis gospodarstva u cjelini i kao takvo ima tendenciju strateškog povezivanja s gospodarskim sustavima više razine. Naime, morsko je brodarstvo izgubilo onu poslovnu izdvojenost koju je sebi moglo

³ Ibidem

⁴ Grammenos, C. Th., et al. (2002), *The Handbook of Maritime Economics and Business*, LLP, London, str. 51.

priuštitu u poslijeratnom razdoblju relativno dugoga poleta na tržištu morskog brodarstva. Proces globalizacije utjecao je na sve veće integriranje pojedinačnih dijelova gospodarstva u složene više cjeline logističkih lanaca svjetskog gospodarstva. Povećanje opsega i proširenje strukture potražnje na tržištu morskog brodarstva uvjetovalo je da ono kao gospodarska djelatnost ne može djelovati izdvojeno od ostaloga gospodarstva. Pritisnuto dubokim krizama iz 80-ih i 90-ih godina prošloga stoljeća, ono je sve više postajalo sastavnim dijelom ukupnih logističkodistribucijskih lanaca.

Takve se promjene odražavaju na organizacijsku strukturu suvremenog poduzeća u morskome brodarstvu. Središnja kohezijska snaga poduzeća više nije u upravnoj zgradi koja je organizacijski ujedinjavala sve funkcije. Pojedine upravljačke funkcije brodarskoga poduzeća sve češće se odvajaju od brodarica, disperziraju i lociraju ondje gdje to ima ekonomskog smisla. Povjeravaju se specijaliziranim menadžerskim tvrtkama izvan matičnoga poduzeća. "Zahtjevi ovakve organizacijske strukture su čvrsti i odnose se na kvalitetu posla. Veza sa središnjicom odnosno koordinacijskim tijelom brodarica je labava i to u oba smjera. Ovakva kombinacija čvrstog zahtjeva i labavih veza daje ukupnoj organizacijskoj strukturi izuzetnu efikasnost i fleksibilnost."⁵ Uostalom, nove dimenzije poduzeća nisu samo u veličini i udjelu na tržištu već i u njegovoj snazi, u sposobnosti da stvara ideje i ostvaruje promjene, a ono što čini bit gospodarskoga integriteta nije integritet poduzeća, već stupanj integriranja proizvodnje.

Globalna specijalizacija unutar same djelatnosti morskog brodarstva omogućila je selektivan, multinacionalni pristup upravljanju brodovima s jedinim ciljem - što jeftinijim i kvalitetnijim inputom.

Očito je da svekolike promjene i vrlo dinamičan razvoj morskog brodarstva i njegova transformacija u svoj suvremeniji, vrlo kompleksan oblik dijela logističkodistribucijskog lanca, jača međuovisnost brodarstva i globalnoga gospodarskog sustava.

Masovnijoj pojavi *outsourcinga* prethodilo je u 90-im godinama prošloga stoljeća nešto drugačije shvaćanje učinkovite ekonomske politike najrazvijenijih zemalja prema nacionalnom brodarstvu. Tih su se godina sve češće i oštrije počela kritizirati ekonomska zaštita i državna regulacija nacionalnoga morskog brodarstva radi pomaganja određene interesne skupine oko tog brodarstva. Činjenica jest da je takva regulirana zaštita, dakle protekcionizam, donosila korist samo zaštićenim brodarima, a bila je na štetu poreznih obveznika. Osim toga takva regulirana zaštita morskog brodarstva ne samo da je bila skupa nego je zahtijevala i dodatnu glomaznu državnu administraciju. Međutim, ciljevi protekcionizma nacionalnoga brodarstva postupno su izgubili svoju svrhu, što je znatno pridonijelo promjenama percepcije državnih administracija prema

⁵ Domijan-Ameri, I. (2006.), Globalizacija i morsko brodarstvo, Naše more, 53, 1-2, Dubrovnik, str. 14.

nacionalnom morskom brodarstvu, a što će se detaljnije elaborirati u nastavku ovoga rada.

Drugi razlog promjenama proizišao je iz procesa privatizacije morskoga brodarstva, dakle transfera vlasništva s državnoga na privatni sektor, a što će se detaljnije elaborirati u 4. glavi.

Neke se bitne činjenice, naravno, nisu pritom promijenile. Svrha postojanja brodarstva kao takvog, rastuća potreba za prijevozom tereta morem i dobit kao temeljni motiv svake gospodarske aktivnosti - ostali su nepromijenjeni.

3. UZROCI NAPUŠTANJA PROTEKCIONIZMA U NACIONALNIM BRODARSTVIMA

Za protekcionizam se općenito može reći da je motiviran zaštitom domaće proizvodnje od inozemne konkurencije. "Nastojanja vlada svih zemalja usmjerena su na povećanje blagostanja, stabilnost i životni standard svojih žitelja. Da bi ostvarili te svoje ciljeve često implementiraju mjere koje utječu na međunarodnu trgovinu."⁶ Takve mjere imaju karakter protekcionizma.

S ekonomskog aspekta, protekcionizam se u morskom brodarstvu može definirati kao skup mjera ekonomske politike određene zemlje ili skupine zemalja kako bi se zaštitila vlastita trgovačka mornarica. "Protekcionizam je proces koji administrativnim mjerama i praktičnim ponašanjem favorizira korištenje nacionalne trgovačke mornarice radi zaštite interesa nacionalnog gospodarstva."⁷ Praksa pomorskih zemalja vrlo je bogata raznim oblicima protekcionizma. Dva su temeljna restriktivne mjere i subvencije.

Restriktivne su mjere sve one koje određene zemlje ili skupine zemalja poduzimaju da bi zaštitile svoje nacionalne interese na međunarodnim tržištima morskoga brodarstva. To je zapravo reakcija i odgovor na primjenu liberalističke doktrine, a odnosi se na inozemne brodare poradi kanaliziranja što veće količine tereta na brodove vlastite zastave. Zaštita nacionalnih interesa manifestira se, kako jednostranim donošenjem mjera određene zemlje, tzv. unilateralizam, tako i ugovornim reguliranjem interesa dviju ili više zemalja, tzv. bilateralizam ili multilateralizam u morskom brodarstvu. Unilateralizam, bilateralizam i multilateralizam tako dobivaju utjecajnu poziciju kao jedan od važnih čimbenika na tržištu jer osiguravaju brodarima zemlje koje zastavu viju monopol u prijevozu određenih tereta.

⁶ Fry, L. F., Stoner, R. C., Hattwick E. R. (1998), *Business - An Integrative Framework*, Irwin / McGraw-Hill, Boston, str. 194.

⁷ Mencer, I. (1999.), *Segmentacija tržišta – temelj izrade strategije na primjeru poduzeća morskog brodarstva*, Naše more, 46, 5-6, Dubrovnik, str.165.

Povlašten pristup tržištu jednih i restriktivan, to jest ograničavajući pristup drugih ostvaruje se na temelju dozvola, koncesija i ograničenja pristupa do određenog tržišta preko kontigenata.

U okviru restriktivnih mjera poseban je oblik diskriminacija zastava, čime pojedine zemlje ili skupine zemalja ograniču slobodan tijek tereta, preferirajući prijevoz brodovima određenih zastava.

Restriktivne mjere nacionalnih brodarstava stvarno rezultiraju sužavanjem i deformiranjem tržišta morskog brodarstva, pa čak i zatvaranjem dijela tržišta. Tereti u međunarodnoj razmjeni na kojima se primjenjuju nacionalne restriktivne mjere uopće ne dolaze na slobodno tržište, već se kreću u zatvorenom krugu privilegiranih nacionalnih mornarica odnosnih zemalja.

Subvencioniranje je drugi način protekcionizma nacionalnog brodarstva, a odnosi se na posredni ili neposredni materijalni oblik pomoći vlastitom brodarstvu. Oblici subvencioniranja su, primjerice, davanja operativnih subvencija brodarstvu, davanja povoljnih zajmova za izgradnju brodova, smanjenje administrativnih obveza brodarica prema vlastitoj zemlji i davanje poreznih, carinskih i drugih financijskih olakšica. Posljedica takve državne intervencije je smanjenje onih vrsta troškova poslovanja na koje se subvencije odnose, kako bi se povećala konkurentna sposobnost brodarica na međunarodnom tržištu.

Može se reći da je "protekcionizam u morskome brodarstvu ograničavajući faktor razvoja tržišta morskog brodarstva"⁸, deformira ga tako da ga sužava i "(...) utječe na intenzivan rast ponude na tom tržištu"⁹. Porast ponude dovodi do bespoštedne konkurentne borbe na tržištu morskog brodarstva, što je posebice izraženo u uvjetima kriznih razdoblja.

Razlozi zbog kojih su pomorske zemlje poduzimale protekcionističke mjere proizlaze iz ciljeva što su se protekcionizmom željeli ostvariti. Rubinić¹⁰ je još 1976. g., kao najvažnije ciljeve protekcionizma naveo:

1. izgradnju i zaštitu trgovačke mornarice iz vojnih razloga,
2. kompenzaciju i posljedicu nepovoljnoga ekonomskog položaja trgovačke mornarice u slučajevima negativnih razlika u elementima nacionalnog i međunarodnog tržišta,
3. zadovoljavanje nacionalnog prestiža,
4. osposobljavanje nedostavno razvijene trgovačke mornarice da dosegne odgovarajući stupanj razvoja,

⁸ Mencer, I. (1990.), *Tržište morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb, str. 18.

⁹ Ibidem

¹⁰ Rubinić, I. (1976.), *Ekonomika brodarstva*, Ekonomski fakultet, Rijeka, str. 630.

5. uštede deviza koje se inače daju za plaćanje prijevoza robe stranim brodarima,
6. stvaranje ili održavanje mogućnosti zapošljavanja domaćih pomoraca,
7. uzvratanje na stvarnu ili pretpostavljenu diskriminatornu praksu konferencija ili drugih zemalja,
8. poboljšanje kvalitete trgovačke mornarice i povećanje njezine konkurentske sposobnosti.

Od vremena ovakva koncepta shvaćanja ciljeva protekcionizma morsko je brodarstvo doživjelo goleme promjene. Primjerice, u posljednjih nekoliko godina urušio se čak i stoljetni institut strogih linijskih konferencija. Nitko ih nije ukinuo. Postale su suvišne, nepotrebne, pa i smetnja linijskom poslovanju u promijenjenim uvjetima. Nadalje, zasigurno nema smisla tvrdnja da se "(...) najveće neposredno značenje morskog brodarstva u nacionalnoj privredi sastoji ponajprije u povezivanju s drugim samostalnim (suverenim) nacionalnim privredama"¹¹. Lansirali su je oni kojima je, iz nekog razloga, u interesu bilo imati svoje, pa makar i skupo brodarstvo. Naime, ako brodarstvo neke inozemne zastave može jeftinije i kvalitetnije obaviti prijevoz od nacionalnoga, onda su ukupni učinci takva prijevoza ipak povoljniji za zemlju skupljega nacionalnog brodarstva. Zato se u izmijenjenim uvjetima poslovanja globaliziranoga morskog brodarstva nabrojani ciljevi protekcionizma doimaju poprilično apsurdnima i praktično bez svrhe.

Ukidanjem većine ekonomskih, pa i političkih barijera, nestali su zapravo i motivi za takve oblike državnoga protekcionizma, pa ih nema ni potrebe posebno elaborirati. Shvaćanje nacionalnih ekonomskih prioriteta umnogome se promijenilo.

Drukčija percepcija učinkovite ekonomske politike pojedine države proizišla je kao logična posljedica promjena zbog razvoja tržišta. Naime, svaka ekonomska zaštita na ovaj ili onaj način košta i mora se namirati ili iz državnog proračuna ili pak od potrošača, i to povećanjem cijene proizvoda. To je i bio povod oštrim kritikama takve vrste protekcionizma, dakle neposrednog upletanja države i njezina podupisanja neefikasnoga nacionalnog brodarstva. Mnoge su zemlje, poglavito one razvijene, shvatile da njihov stvarni interes leži u povoljnijim ukupnim ekonomskim učincima, a to znači u jeftinijoj pomorskoprijevoznoj usluzi I, u konačnici, jeftinijim robama na svojem tržištu, a ne u skupim interventnim zahvatima i subvencijama nacionalne mornarice iz ionako opterećenih državnih proračuna. Razvijene su zemlje postale dosta selektivnije u zaštiti svojega brodarstva. Naglasak je stavljen na potrebu što jeftinijega pomorskog prijevoza, a ne na protekcionizam nacionalnoga morskog brodarstva.

¹¹ Glavan, B. (1992.), *Ekonomika morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb, str. 225.

Ekonomski je interes svakoj državi jeftin prijevoz, a ne subvencioniranje brodarstva nacionalne zastave, koje je ionako gotovo u potpunosti privatizirano.

4. PRIVATIZACIJA MORSKOGA BRODARSTVA

Usporedno s raspravama o svrsi protekcionizma sazrijevalo je shvaćanje da je djelotvornost privatnog vlasništva mnogostruko veća od državnoga i da snaga nije u veličini nacionalne trgovačke mornarice, nego u cijeni prijevoza. To je dovelo do općeg trenda privatizacije morskog brodarstva i deinvestiranja, prije svega najrazvijenijih država, u morsko brodarstvo. Svjetski je proces privatizacije morskog brodarstva uglavnom dovršen raspadom bivšeg Istočnog bloka i privatizacijom njihovih trgovačkih mornarica.

Proces privatizacije morskog brodarstva odnosi se na transfer vlasništva s državnoga na privatni sektor. "Proces privatizacije u razvijenim gospodarstvima označava potrebit korektivni zahvat glede povećanja učinkovitosti transportnog sustav."¹² Shodno tome, interes države jest pomicanje sa skupog subvencioniranja poduzeća nacionalnih morskih brodara iz proračuna na jeftinije i djelotvornije organiziranje pomorskoga prijevoza. Jeftinije i djelotvornije servisiranje potreba vlastitoga gospodarstva moguće je jedino slobodnom konkurentskom utakmicom na tržištu, pa ako se brodarstvo vlastite zastave može natjecati s konkurencijom, tim bolje. Ako ne, onda prijevoz treba prepustiti onome tko je jeftiniji i kvalitetniji.

Procesom privatizacije morskog brodarstva nestaje i potreba država za skupim i složenim protekcionističkim sustavima svojih nacionalnih zastava. Naime, brodarsko poduzeće, kao i svaki drugi gospodarski entitet, isto je tako vrsta robe, tzv. *exchange commodity*, pa prema tome preko burze, tržišta dionicama, može biti disperzirana na velik broj višenacionalnih vlasnika u svim mogućim kombinacijama vlasništva. Štoviše, sve je izraženija pojava da se stvarno vlasništvo nad brodom i brodarskom tvrtkom premješta od tradicionalnoga nacionalnog brodarstva na višenacionalnu razinu, a vlasnici su primjerice: različiti mirovinski fondovi, skriveni *off shore* aranžmani, velike multinacionalne kompanije, imućniji pojedinci koji u takvu ulaganju nalaze rješenje za izbjegavanje plaćanja svoje porezne obveze ili pak špekulanti koji u kupoprodaji brodova vide brzu zaradu.

Široke mogućnosti *outsourcinga*, kao i sve slobodniji transfer kapitala i kapitalnih resursa, zamagljuje stvarnu vlasničku i nacionalnu strukturu brodarskog poduzeća i sve više ga internacionalizira iznad nacionalnih barijera. Upravo iz razloga sve veće multinacionalnosti brodarskih poduzeća, veze poduzeća morskog brodarstva s domicilnom državom postaju sve labavije. To jest razlogom što je u posljednja dva desetljeća došlo do pojave opadanja i minoriziranja trgovačkih mornarica gotovo svih razvijenih zemalja svijeta.

¹² Zelenika, R., Pupovac, D. (2000.), op. cit., str. 190.

U tom je kontekstu logičan i sve manji interes države da protekcionističkim mjerama štiti i pomaže morsko brodarstvo jer se ono privatiziralo i internacionaliziralo u tolikoj mjeri da je i stvarno vlasništvo nad brodovima često zamagljeno. U takvim uvjetima država nema ni interesa intervenirati radi zaštite osim u nekim posebnim okolnostima koje su propisane strogim pravilima, poput prijevoza u kabotaži.

5. FUNKCIJA MORSKOGA BRODARSTVA U SUSTAVU NACIONALNOGA GOSPODARSTVA

Pitanje koje se iz prethodnih rasprava nameće jest: nisu li se procesom globalizacije i transformacijeorskog brodarstva razvodnile, pa i izgubile funkcije i važnostorskog brodarstva za nacionalno gospodarstvo. Pri tome treba pojasniti da se morsko brodarstvo u sustavu nacionalnoga gospodarstva odnosi na sveukupnu trgovačku mornaricu zemlje koje zastavu brodovi viju.

Odgovor treba prije svega potražiti u definiranju ekonomskih učinaka suvremenogaorskog brodarstva u sustavu nacionalnoga gospodarstva. Neprijeporno je da najpovoljniji učinak na nacionalnu ekonomiju ima ono brodarstvo koje može pružiti najjeftiniju prijevoznu uslugu, bez obzira na zastavu koju brod vije. "Činjenica je da je ključna varijabla ekonomskog razvoja efikasan pomorski transport, u kojem nije bitno ni vlasništvo nad brodovima niti državna kontrola."¹³

Međutim, neprijeporno je da poduzeća morskih brodara neke zemlje, ili pojedini dijelovi ili funkcije poduzeća koji organizacijski djeluju iz te zemlje, ostvaruju učinke na nacionalnu ekonomiju. Oni se ne razlikuju od učinaka bilo kojega drugog gospodarskog subjekta u toj zemlji. Među ekonomske učinke mogli bi se ubrajati sljedeći:

- izvor prihoda za nacionalno gospodarstvo,
- priskrbljivanje prihoda u čvrstoj valuti,
- povećanje zaposlenosti i
- uštede nacionalnom gospodarstvu koje se ostvaruju eliminiranjem ovisnosti o trgovačkim mornaricama drugih zemalja.

Po vrijednosti i količini morsko je brodarstvo neusporedivo najveća i najvažnija karika ukupnoga prijevoznog sustava. Zato, s gospodarskog aspekta ima široke perspektive daljnjega razvoja, pa oni koji ga prakticiraju svakako imaju velike mogućnosti osigurati prihod svojem nacionalnom gospodarstvu, i to u čvrstoj valuti. To više jer je morsko brodarstvo izvozna djelatnost, s obzirom na to da djeluje u uvjetima globalnoga gospodarstva. Doduše, valja napomenuti da pojam "čvrste valute" u suvremenim uvjetima postupno gubi na važnosti.

¹³ Audige, M. (1995), *Maritime Transport Serving West and Central African Countries: Trends and Issues*, The World Bank, Washington D.C., SSATP Working Paper no.16.

U uvjetima odvajanja vlasništva i upravljačkih funkcija, zatim specijalizacije pojedinih organizacijskih funkcija, mogućnosti njihova *outsourcinga* i u svezi s time zamagljenog vlasništva i vlasničke strukture nad brodovima - one nacije koje nisu u stanju osigurati povoljne ekonomske i pravne pretpostavke za razvoj morskog brodarstva ili neke od specijaliziranih djelatnosti u brodarstvu, riskiraju ostati prikraćene u dijelu prihoda. Iz njih se kapitalni resursi, to jest brodovi, pa i pojedini organizacijski dijelovi ili pojedine funkcije poduzeća morskog brodarstva - sele u zemlje koje svojom legislativom, manjim porezima i drugim pogodnostima i prednostima pružaju povoljnije uvjete za razvoj i organizaciju takva posla.

Jedan od temeljnih instituta u morskome brodarstvu je legislativa države u kojoj je brod registriran i čiju zastavu vije. Svojim propisima i pravnim normama države reguliraju sve aspekte komercijalnog i operativnog poslovanja broda. Države koje registriraju brodove pružaju svojim brodarima temeljne institucionalne okvire kojima reguliraju porezni i financijski zakon, zakon o poduzećima, standarde sigurnosti, kao i uvjete zaposlenja brodskih posada. Svi ti suvremeni normativni sustavi imaju snažan utjecaj na sve aspekte ekonomskog iskorištavanja trgovačkih brodova. Legislativa i ekonomska politika pojedinih zemalja mogu utjecati na uspješnost iskorištavanja brodova. Tako su brodovi registrirani u registrima zemalja zastava pogodnosti, s obzirom na primjenu instituta otvorenog registra, jeftiniji u eksploataciji jer su neki od troškova inputa znatno niži u usporedbi s brodovima registriranim izvan tih zemalja. Zato zemlje koje svojom liberalnijom i transparentnijom formalno-pravnom legislativom uspijevaju privući takve djelatnosti, sigurno priskrbuju sebi znatan izvor prihoda.

Primjerice, zemlje zastava pogodnosti, poput Liberije, Paname, Malte i Cipra, svojim su jeftinijim administrativnim taksama i porezima uspjele privući pod svoju zastavu velik broj brodova kojima su stvarni vlasnici iz npr. SAD-a, Grčke, Italije i Nizozemske.

Pomorci iz razvijenih zemalja su skupi, a i nema ih dovoljno, jer ljudima iz takvih bogatih sredina pomorsko zanimanje nije više atraktivno. Zato se ljudi iz nekih drugih sredina, uglavnom siromašnijih i nerazvijenijih, kao što su Filipini i Ukrajina, rado odlučuju za profesionalan poziv pomorca. Na taj način nerazvijene zemlje rješavaju bar dio akutnog problema nezaposlenosti.

Specijalizacijom dolazi do podjele rada i razvoja globalnoga, vrlo konkurentskog tržišta upravljačkih funkcija za pojedine organizacijske segmente unutar grane morskog brodarstva, te distribucije i dislokacije tih funkcija na višenacionalnu razinu. Na takvoj konkurentnoj razini posao dobijaju samo oni kojima je osigurano povoljno okruženje da ga mogu izvršiti efikasno, kvalitetno i jeftino.

Distribuciju organizacijskih segmenata izvan granica logično slijedi i distribucija prihoda na izvršitelje izvan granica, pa se prihod jednog brodarca može praktično distribuirati na višenacionalnu razinu. Kako je prethodno istaknuto, u

odnosu prema nacionalnom kontekstu, brodarstvo je postalo dosta fluidnije i fleksibilnije.

Uz te promjene apsurdnom se danas doima tvrdnja da nacionalno brodarstvo eliminira ovisnost o mornaricama drugih zemalja, pa time ostvaruje uštede. Svejedno je, naime, koja će zastava prevesti teret u zemlju ili iz nje. Bitno je da je prijevoz jeftin, da najmanje opterećuje robu svojom cijenom. Trgovcu ili potrošaču - poreznim obveznicima - ionako je najvažnije da na svojem tržištu imaju što jeftiniji i kvalitetniji proizvod ili uslugu. Pri tome mu je važno da se prijevoz ne subvencionira iz državnoga proračuna, dakle iz njegova poreza. Tko će taj proizvod prevesti u zemlju, potpuno mu je svejedno.

Najočitiji primjer za to su razvijene nacije s tradicijom morskog brodarstva koje dobar dio svoje razvijenosti duguju upravo brodarstvu. One formalno gube svoje nacionalno brodarstvo jer ga u svojim zemljama nisu u stanju konkurentno organizirati bez poticaja i subvencija iz državnog proračuna. Prepuštaju ga zato svjesno drugima, onima koji to mogu organizirati konkurentnije jer su im ukupni učinci uporabe takve inozemne trgovačke mornarice očito bolji od skupog održavanja vlastitog brodarstva na umjetan način iz državnog proračuna.

Zato se na pitanje postavljeno na početku ovoga poglavlja može odgovoriti da se u biti nisu izgubile temeljne funkcije i važnost morskog brodarstva za nacionalna gospodarstva. Brodarstvo je ostalo važan izvor prihoda u čvrstoj valuti i generira zaposlenost. To je neupitno. Promijenili su se, međutim, prioritete ekonomskih politika država u odnosu prema nacionalnom morskome brodarstvu.

Prioritet države više nije u protekcionizmu nacionalnog brodarstva, koje se u međuvremenu privatiziralo i poprimilo često zamagljene strukture vlasništva i multinacionalnosti u disperziji funkcija i upravljanja. Nadalje, "(...)u suvremenim uvjetima poslovanja dobit (profit) ne može biti jedini cilj poduzeća, zato što bi tada poduzeće došlo u sukob interesa zaposlenika, građana zainteresiranih za zaštitu okoliša i drugih čimbenika..."¹⁴. Zato su preostale protekcionističke mjere strogo selektivne i ograničavaju se na zaštitu onih segmenata brodarstva koji su od javnog interesa, poput organiziranja kabotaže i priobalnoga plovidbenog servisa. Države ostaju aktivne i u segmentu regulacije i nadzora sigurnosti plovidbe i ekologije.

Države i međunarodna zajednica sve više ograniču svoje djelovanje na sferu zaštite javnog interesa. Tu je tržišni interes manji, pa nema ni tržišnog mehanizma koji bi regulirao javni interes. Uostalom, "(...)država mora naći način kako otkriti javni interes, ili potražnju za javnim dobrima ili redistribucijom dohotka"¹⁵. Zbog toga se u takve prioritete države svakako više uklapaju visoki

¹⁴ Karić, M. (2005.), *Ekonomika poduzeća*, II izdanje, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 24.

¹⁵ Benić, Đ. (2001.), *Osnove ekonomije*, 3., izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 332.

standardi sigurnosti, zaštita prirode od onečišćenja i zdrava konkurencija na tržištu morskog brodarstva nego redistribucije dohotka na protekcionizam nacionalnog brodarstva.

Brodarstvo je sastavni dio globalnoga umreženog gospodarskog sustava, pa ga u tako širokom kontekstu treba promatrati i kad su u pitanju institucionalni okviri. Institucionalni okviri na međunarodnoj razini su međunarodne konvencije koje donose UN (*United Nations*), IMO (*International Maritime Organisation*) i OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*). To su najutjecajnije institucije na globalnoj razini.

IMO je posebna agencija UN-a odgovorna za sve aspekte sigurnosti u odvijanju pomorskoga prometa. OECD udružuje razvijene zemlje, s posebnim naglaskom na reguliranju standarda brodogradnje. Valja reći da ni jedna od te dvije globalne organizacije nema obvezujuću pravnu snagu implementiranja svojih norma i propisa. Međutim, velik broj individualnih država članica, posebice svih najrazvijenijih i najmoćnijih zemalja svijeta, osigurao je tim institucijama toliku neformalnu snagu da gotovo svi međunarodni sudionici pomorskog prijevoza moraju slijediti i poštovati njihova pravila. Polje se utjecaja države pomaknulo od neposrednog protežiranja pojedinačnih nacionalnih brodara prema javnom interesu, poput zaštite okoliša, zaštite zaposlenih, zaštite korisnika pomorsko-prijevoznih usluga i zaštite funkcioniranja sustava pomorskoga prijevoza.

U takvim se okolnostima svekolikih promjena u morskom brodarstvu pomiče pitanje regulacije s nacionalne na međunarodnu, globalnu razinu odlučivanja, a to znači pomak interesa države od zaštite nacionalne mornarice prema zaštiti javnoga interesa.

6. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da se u okolnostima globalnih promjena u morskom brodarstvu nije promijenila uloga i značaj suvremenoga morskog brodarstva u sustavu nacionalnoga gospodarstva. Brodarstvo je ostalo važan izvor prihoda nacionalnom gospodarstvu. Došlo je, međutim, do promjene prioriteta ekonomske politike u velikoj većini pomorskih zemalja s obzirom na morsko brodarstvo. Rasprava je pokazala da je prioritet država postao jeftin i kvalitetan prijevoz, bez obzira na to tko ga obavlja, a ne skupo nacionalno brodarstvo. Interes zemlje, naime, jest nacionalno brodarstvo, ali samo ono konkurentsko koje se može uspješno nositi na svjetskom tržištu morskog brodarstva. Države više nisu spremne alimentirati skupa i neučinkovita nacionalna brodarstva.

Promjeni percepcije funkcije morskog brodarstva u sustavu nacionalnog brodarstva prethodile su promjene koje su se, pod utjecajem globalizacije, dogodile u vlasničkoj i nacionalnoj strukturi brodarstva općenito. Privatizacija i *outsourcing* znatno su oslabile nacionalni karakter morskog brodarstva, pa je

definicija nacionalnoga brodarstva postala poprilično dubiozna. Stereotip ciljeva protekcionizma je zastario i izgubio se, pa je nestao i interes države kao institucije da poseže za skupim zaštitnim mjerama. Istodobno se pitanje regulacije morskoga brodarstva sve više pomiče s nacionalne na međunarodnu razinu odlučivanja. Time je sazrelo i shvaćanje funkcije suvremene države u nacionalnom morskog brodarstvu. Umjesto zaštite nacionalnog brodarstva, funkcija se države pomiče prema zaštiti javnoga interesa, kao što su sigurnost plovidbe i ekologija.

Iz tako definiranog predmeta istraživanja slijedi hipoteza ovoga rada: Privatizacijom i vrlo često zamagljenom vlasničkom i nacionalnom strukturom suvremenoga morskog brodarstva, nestali su temeljni razlozi državnog protekcionizma u nacionalnom brodarstvu. Istraživanja su pokazala da se institucionalni okviri globaliziranoga morskog brodarstva sve više pomiču s nacionalne na međunarodnu razinu odlučivanja, a to znači pomak interesa države od zaštite nacionalnoga morskog brodarstva prema zaštiti javnoga interesa. Time je dokazana polazna hipoteza ovoga rada.

LITERATURA

Audige, M. (1995), *Maritime Transport Serving West and Central African Countries: Trends and Issues*, The World Bank, Washington D.C.

Benić, Đ. (2001.), *Osnove ekonomije*, 3., izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb

Domijan-Arneri, I. (2006.), Globalizacija i morsko brodarstvo, *Naše more*, 53, 1-2, Dubrovnik, str. 9-17.

Fry, L. F., Stoner, R. C., Hattwick E. R. (1998), *Business - An Integrative Framework*, Irwin / McGraw-Hill, Boston

Glavan, B. (1992.), *Ekonomika morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb

Grammenos, C. Th., et al. (2002), *The Handbook of Maritime Economics and Business*, LLP, London

Karić, M. (2005.), *Ekonomika poduzeća*, II. izdanje, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 24.

Mencer, I. (1999.), Segmentacija tržišta – temelj izrade strategije na primjeru poduzeća morskog brodarstva, *Naše more*, 46, 5-6, Dubrovnik, str. 159-168.

Mencer, I. (1990.), *Tržište morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb

Rubinić, I. (1976.), *Ekonomika brodarstva*, Ekonomski fakultet, Rijeka

Stopford, M. (2003), *Maritime Economics*, Second Edition, Routledge, London

Zelenika, R., Pupovac, D. (2000.), Od protekcionizma do liberalizacije transporta, *Naše more*, 47, 5-6., Dubrovnik, 181-194.

Ivo Domijan-Arneri, Ph.D

Senior Assistant Lecturer
University of Dubrovnik
Dubrovnik

CHANGES IN PERCEPTION OF THE FUNCTION OF SHIPPING WITHIN NATIONAL ECONOMIC SYSTEM***Summary***

This paper elaborates on the issues of the role of modern shipping in national economic system. Within the last decade the process of globalization has brought many changes. The growing liberalization of property and capital transfer, privatization of shipping and emergence of outsourcing have been weakening the national character of shipping. It is more and more difficult to define shipping. Under the circumstances, the traditional protectionism of national shipping disappears, and consequently the states get a different perspective of the function of shipping within the national economic system. Their priorities turn to be cheap and high quality transportation instead of protection of the national shipping industry. The economic results of such sea transportation are more convenient than alimentation of expensive national shipping from national budget. At the global level the institutions such as 'IMO' and 'OECD' have been developing, shifting the focus of responsibility for the issue of regulation of shipping from national onto global level of decisionmaking, i.e. onto institutionalization of public interest. Consequently, the perspective of the function of state has been changing as well. Instead of protection of the national shipping industry the national interest is being routed towards protection of the public interest.

Key words: national shipping industry, privatization, outsourcing, protectionism, globalization, liberalization, shipping companies

JEL classification: L99

Dr. sc. Ivo Domijan-Arneri

Viši asistent
Sveučilište u Dubrovniku
Dubrovnik

PROMJENE U PERCEPCIJI FUNKCIJE MORSKOGA BRODARSTVA U SUSTAVU NACIONALNOGA GOSPODARSTVA

UDK / UDC: 656.6(338.46)

JEL klasifikacija / JEL classification: L99

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 21. svibnja 2007. / May 21, 2007

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 03. svibnja 2007. / July 03, 2007

Sažetak

U ovom radu obrađena je problematika uloge suvremenoga morskog brodarstva u sustavu nacionalnoga gospodarstva. Proces je globalizacije u prošlom desetljeću doveo do velikih promjena. Sve slobodniji transfer vlasništva i kapitala, privatizacija morskog brodarstva i pojava outsourcinga sve više slabe nacionalni karakter morskog brodarstva. Postaje teže definirati što je zapravo nacionalno morsko brodarstvo. U takvim se uvjetima gube tradicionalni ciljevi protekcionizma nacionalnog brodarstva, pa zemlje počinju drugačije percipirati funkciju morskog brodarstva u sustavu nacionalnoga gospodarstva. Prioriteti zemalja postaju jeftin i kvalitetan prijevoz umjesto zaštite nacionalnog brodarstva. Ukupan ekonomski učinak takva pomorskog prijevoza povoljniji je od alimentiranja skupoga nacionalnog brodarstva iz državnog proračuna. Na globalnoj razini sazrijevaju međunarodne institucije poput IMO i OECD, pa se pitanje regulacije morskog brodarstva sve više pomiče s nacionalne na međunarodnu razinu odlučivanja, a to znači na institucionaliziranje javnog interesa. U tom smjeru mijenja se i shvaćanje funkcije države. Umjesto zaštite nacionalnog brodarstva, interes se država usmjerava na zaštitu javnoga interesa.

Ključne riječi: nacionalno morsko brodarstvo, privatizacija, outsourcing, protekcionizam, globalizacija, liberalizacija, poduzeća morskog brodarstva,

1. UVOD

Proces globalizacije unosi u morsko brodarstvo goleme promjene. Liberalizacijom trgovine i deregulacijom dolazi do ukidanja mnogih nacionalnih barijera. To omogućuje pojavu *outsourcinga*, tj. dislociranja pojedinih funkcija poduzeća morskog brodarstva izvan nacionalnih granica, i to u svim mogućim kombinacijama zemljopisnih lokacija - gdje god to ima ekonomskoga smisla. Sve je češća pojava da stvarno vlasništvo nad brodom nema ništa zajedničko sa zastavom koju brod vije. Nacionalnost broda poprima sve više formalnopravni karakter, dok stvarno gubi nacionalni ekonomski smisao. Istodobno se na globalnoj razini završavaju procesi privatizacije morskog brodarstva i nestaju državna poduzeća nacionalnih brodara. U takvim okolnostima svekolikih promjena, gube se i nestaju tradicionalni ciljevi protekcionizma morskog brodarstva, što logično unosi promjene u shvaćanju funkcije morskog brodarstva u sustavu nacionalnoga gospodarstva.

Sukladno takvoj problematici postavljen je i predmet istraživanja ovoga rada. Promotrit će se promjene u percepciji funkcije morskog brodarstva u sustavu nacionalnoga brodarstva nastale zbog utjecaja relevantnih promjena u morskom brodarstvu.

Iz tako definiranog predmeta istraživanja slijedi hipoteza ovoga rada. Proces privatizacije i *outsourcing* u morskom brodarstvu uzrokovali su da je vlasnička i nacionalna struktura suvremenoga morskog brodarstva poprilično zamagljena. Time su nestali temeljni razlozi državnog protekcionizma u nacionalnom brodarstvu. Institucionalni okviri globaliziranoga morskog brodarstva sve se više pomiču s nacionalne na međunarodnu razinu odlučivanja, a to znači pomak interesa države od zaštite nacionalnoga morskog brodarstva prema zaštiti javnog interesa.

Problematika je obrađena u šest međusobno povezanih cjelina. Nakon uvoda, u drugom dijelu, "Procesi promjena u morskom brodarstvu", upućeno je na relevantne promjene do kojih je došlo u morskom brodarstvu, s posebnim osvrtom na pojavu *outsourcinga*. U trećem dijelu raspravljani su "Uzroci napuštanja protekcionizma u nacionalnim brodarstvima", dok četvrti dio rada obrađuje proces "Privatizacije morskog brodarstva". Peti dio, "Funkcija morskog brodarstva u sustavu nacionalnog gospodarstva", elaborira zbog čega je zapravo došlo do promjena u shvaćanju funkcije morskog brodarstva u sustavu nacionalnoga gospodarstva, i kakve su te promjene. Zadnji dio, "Zaključak", sinteza je rezultata istraživanja, temeljem kojih je dokazana postavljena hipoteza.

2. PROCESI PROMJENA U MORSKOM BRODARSTVU

U posljednjem desetljeću prošloga stoljeća, ekonomska realnost procesa globalizacije sve je više nametala potrebu promjena u svjetskom gospodarskom sustavu. Proces globalizacije unosi tendenciju deregulacije i ukidanja mnogih nacionalnih barijera. Te su promjene zahvatile i djelatnost morskog brodarstva. Do njih je došlo iz nekoliko razloga. Prije svega WTO (*World Trade Organisation*) je pokrenuo proces sve veće liberalizacije trgovine i deregulacije u mnogim segmentima gospodarskih aktivnosti, uključujući i morsko brodarstvo. Liberalizacija je dovela do još veće uporabe zastava otvorenoga registra i svekolikog *outsourcinga* u brodarstvu. "Sa porastom procesa globalizacije u morskome brodarstvu, porastao je i transfer brodova sa nacionalnih zastava na zastave otvorenog registra, tako da je već polovica svjetske trgovačke mornarice registrirana pod inozemnom zastavom."¹ Osim toga, liberalizacija je znatno olakšala slobodan transfer ljudi, ideja, kapitala i pojedinačnih funkcija poduzeća morskog brodarstva. To je omogućilo da se gospodarska djelatnost poduzeća morskog brodarstva i njegovih sastavnih dijelova razmještaju ondje gdje je jeftinije.

Pri tome valja naglasiti da "(...)liberalizacija označava proces uklanjanja institucionalnih i drugih prepreka koje stoje nasuprot privatnih interesa, slobode gospodarskih odnošaja i tržišnog natjecanja, s ciljem učinkovitijeg i uspješnijeg ostvarenja privatnih i društvenih interesa."²

Proces globalizacije snažno nameće liberalizaciju ekonomskih odnosa, ukidanje ekonomskih barijera nacionalnih granica i izjednačavanje uvjeta poslovanja na globalnoj razini. Protivnici globalizacije u tome vide mogućnost ekspanzije kapitala razvijenih zemalja u zemlje u razvoju, i njihovu kolonizaciju. S druge strane, liberalizacija dovodi do masovnog procesa *outsourcinga*, dakle razmještaja gospodarskih entiteta u područja s izraženim komparativnim prednostima, pa prema tome i nižim troškovima inputa proizvodnje, a to su uglavnom zemlje u razvoju.

Morsko brodarstvo evoluiralo i poprima novu gospodarsku dimenziju globalne specijalizacije u kojoj sve manje ima mjesta iracionalnom svaštarenju unutar nacionalnih granica. Institut otvorenog registra i pojava specijalizacije na pojedine organizacijske segmente funkcija morskog brodarstva omogućuje *outsourcing*, to jest dislociranje funkcija upravljanja brodarskim poduzećima u svim mogućim zemljopisnim kombinacijama. Temeljni su kriteriji: sniženje troškova i povećanje kvalitete servisa. "Liberalizacija transporta označuje da će opstanak i daljnji razvoj transportnih tvrtki na transportnom tržištu ovisiti

¹ Stopford, M. (2003), *Maritime Economics*, Second Edition, Routledge, London, str. 453.

² Zelenika, R., Pupovac, D. (2000.), Od protekcionizma do liberalizacije transporta, *Naše more*, 47, 5-6., Dubrovnik, str. 191.

isključivo o nesputanoj konkurentskoj borbi koja će voditi nižim troškovima transporta i većom kvalitetom usluga."³

Djelatnost morskog brodarstva i njegovih sastavnih dijelova jedna je od najliberalnijih gospodarskih grana, unutar koje su se razvile posebne trgovinske aktivnosti. Naime, sve se njegove sastavne kapitalne i druge komponente, kao što su: brodovi, zastava broda, klasifikacijski registar, osiguranje, bankarske usluge, knjigovodstveni servis, tehničko i komercijalno upravljanje brodovima i brodske posade - mogu nabaviti, dakle kupiti ili ugovarati na svjetskom tržištu. Brodari koji opslužuju svojim brodovima prijevoz tereta između dvije ili više zemalja, ne moraju više biti gospodarski entiteti niti jedne od zemalja u kojoj su sa svojim servisom involvirani. Nacionalnost broda postaje sve više formalno-pravno pitanje, a stvarno gubi nacionalni ekonomski smisao.

Mogućnošću *outsourcinga* prvi su počeli koristiti brodari razvijenih zemalja poput SAD-a, Velike Britanije, Nizozemske, Italije, Grčke i Španjolske. Kad je iskorištavanje brodova pod njihovom nacionalnom zastavom postalo skupo, brodari su potražili jeftinija rješenja i prebacili su dobar dio svojih brodova izvan jurisdikcije svojih zemalja, registrirajući ih u zemljama zastava pogodnosti. I upravo zahvaljujući sustavu zastava pogodnosti, sve je češća pojava da stvarno vlasništvo nad brodom nema ništa zajedničko sa zastavom koju brod vije. Tako je došlo do pojave drastičnoga opadanja kapaciteta nacionalnih zastava trgovačkih mornarica najrazvijenijih zemalja. "Kombinacija dviju moćnih sila rezultirala je trendom opadanja mornarica najrazvijenijih zemalja. Jedna sila je moć tržišnih snaga koje vode globalnu ekonomiju i specijalizaciju općenito, a druga je politička stvarnost za pregovaračkim stolom. Politička stvarnost u razvijenim zemljama percipira morsko brodarstvo isključivo u funkciji servisiranja trgovinskih potreba tih zemalja."⁴ Prema tome, očito je da gospodarskim subjektima velike većine razvijenih zemalja prioritet nije u veličini mornarice, već u zaobilazanju barijera koje su se ispriječile na putu jeftinog prijevoza tereta.

Treba ipak istaknuti da su se upravo gospodarski entiteti razvijenih zemalja najviše involvirali u kreacijama *outsourcinga* u morskome brodarstvu, a radi zaobilazanja barijera na nacionalnoj razini. Iz toga proizlazi da subjekti razvijenih zemalja stvarno kontroliraju veći dio vlasništva nad brodovima zastava pogodnosti. Upravo se oni najčešće i nalaze u vrhu logističkog lanca, dakle na pozicijama koje vuku konce i upravljaju logističkim procesima u kojima je brodarstvo samo jedan od logističkih segmenata u ukupnomu gospodarskom sustavu.

Brodarstvo postaje servis gospodarstva u cjelini i kao takvo ima tendenciju strateškog povezivanja s gospodarskim sustavima više razine. Naime, morsko je brodarstvo izgubilo onu poslovnu izdvojenost koju je sebi moglo

³ Ibidem

⁴ Grammenos, C. Th., et al. (2002), *The Handbook of Maritime Economics and Business*, LLP, London, str. 51.

priuštitu u poslijeratnom razdoblju relativno dugoga poleta na tržištu morskog brodarstva. Proces globalizacije utjecao je na sve veće integriranje pojedinačnih dijelova gospodarstva u složene više cjeline logističkih lanaca svjetskog gospodarstva. Povećanje opsega i proširenje strukture potražnje na tržištu morskog brodarstva uvjetovalo je da ono kao gospodarska djelatnost ne može djelovati izdvojeno od ostaloga gospodarstva. Pritisnuto dubokim krizama iz 80-ih i 90-ih godina prošloga stoljeća, ono je sve više postajalo sastavnim dijelom ukupnih logističkodistribucijskih lanaca.

Takve se promjene odražavaju na organizacijsku strukturu suvremenog poduzeća u morskome brodarstvu. Središnja kohezijska snaga poduzeća više nije u upravnoj zgradi koja je organizacijski ujedinjavala sve funkcije. Pojedine upravljačke funkcije brodarskoga poduzeća sve češće se odvajaju od brodarica, disperziraju i lociraju ondje gdje to ima ekonomskog smisla. Povjeravaju se specijaliziranim menadžerskim tvrtkama izvan matičnoga poduzeća. "Zahtjevi ovakve organizacijske strukture su čvrsti i odnose se na kvalitetu posla. Veza sa središnjicom odnosno koordinacijskim tijelom brodarica je labava i to u oba smjera. Ovakva kombinacija čvrstog zahtjeva i labavih veza daje ukupnoj organizacijskoj strukturi izuzetnu efikasnost i fleksibilnost."⁵ Uostalom, nove dimenzije poduzeća nisu samo u veličini i udjelu na tržištu već i u njegovoj snazi, u sposobnosti da stvara ideje i ostvaruje promjene, a ono što čini bit gospodarskoga integriteta nije integritet poduzeća, već stupanj integriranja proizvodnje.

Globalna specijalizacija unutar same djelatnosti morskog brodarstva omogućila je selektivan, multinacionalni pristup upravljanju brodovima s jedinim ciljem - što jeftinijim i kvalitetnijim inputom.

Očito je da svekolike promjene i vrlo dinamičan razvoj morskog brodarstva i njegova transformacija u svoj suvremeniji, vrlo kompleksan oblik dijela logističkodistribucijskog lanca, jača međuovisnost brodarstva i globalnoga gospodarskog sustava.

Masovnijoj pojavi *outsourcinga* prethodilo je u 90-im godinama prošloga stoljeća nešto drugačije shvaćanje učinkovite ekonomske politike najrazvijenijih zemalja prema nacionalnom brodarstvu. Tih su se godina sve češće i oštrije počela kritizirati ekonomska zaštita i državna regulacija nacionalnoga morskog brodarstva radi pomaganja određene interesne skupine oko tog brodarstva. Činjenica jest da je takva regulirana zaštita, dakle protekcionizam, donosila korist samo zaštićenim brodarima, a bila je na štetu poreznih obveznika. Osim toga takva regulirana zaštita morskog brodarstva ne samo da je bila skupa nego je zahtijevala i dodatnu glomaznu državnu administraciju. Međutim, ciljevi protekcionizma nacionalnoga brodarstva postupno su izgubili svoju svrhu, što je znatno pridonijelo promjenama percepcije državnih administracija prema

⁵ Domijan-Arneri, I. (2006.), Globalizacija i morsko brodarstvo, Naše more, 53, 1-2, Dubrovnik, str. 14.

nacionalnom morskom brodarstvu, a što će se detaljnije elaborirati u nastavku ovoga rada.

Drugi razlog promjenama proizišao je iz procesa privatizacije morskoga brodarstva, dakle transfera vlasništva s državnoga na privatni sektor, a što će se detaljnije elaborirati u 4. glavi.

Neke se bitne činjenice, naravno, nisu pritom promijenile. Svrha postojanja brodarstva kao takvog, rastuća potreba za prijevozom tereta morem i dobit kao temeljni motiv svake gospodarske aktivnosti - ostali su nepromijenjeni.

3. UZROCI NAPUŠTANJA PROTEKCIONIZMA U NACIONALNIM BRODARSTVIMA

Za protekcionizam se općenito može reći da je motiviran zaštitom domaće proizvodnje od inozemne konkurencije. "Nastojanja vlada svih zemalja usmjerena su na povećanje blagostanja, stabilnost i životni standard svojih žitelja. Da bi ostvarili te svoje ciljeve često implementiraju mjere koje utječu na međunarodnu trgovinu."⁶ Takve mjere imaju karakter protekcionizma.

S ekonomskog aspekta, protekcionizam se u morskom brodarstvu može definirati kao skup mjera ekonomske politike određene zemlje ili skupine zemalja kako bi se zaštitila vlastita trgovačka mornarica. "Protekcionizam je proces koji administrativnim mjerama i praktičnim ponašanjem favorizira korištenje nacionalne trgovačke mornarice radi zaštite interesa nacionalnog gospodarstva."⁷ Praksa pomorskih zemalja vrlo je bogata raznim oblicima protekcionizma. Dva su temeljna restriktivne mjere i subvencije.

Restriktivne su mjere sve one koje određene zemlje ili skupine zemalja poduzimaju da bi zaštitile svoje nacionalne interese na međunarodnim tržištima morskoga brodarstva. To je zapravo reakcija i odgovor na primjenu liberalističke doktrine, a odnosi se na inozemne brodare poradi kanaliziranja što veće količine tereta na brodove vlastite zastave. Zaštita nacionalnih interesa manifestira se, kako jednostranim donošenjem mjera određene zemlje, tzv. unilateralizam, tako i ugovornim reguliranjem interesa dviju ili više zemalja, tzv. bilateralizam ili multilateralizam u morskom brodarstvu. Unilateralizam, bilateralizam i multilateralizam tako dobivaju utjecajnu poziciju kao jedan od važnih čimbenika na tržištu jer osiguravaju brodarima zemlje koje zastavu viju monopol u prijevozu određenih tereta.

⁶ Fry, L. F., Stoner, R. C., Hattwick E. R. (1998), *Business - An Integrative Framework*, Irwin / McGraw-Hill, Boston, str. 194.

⁷ Mencer, I. (1999.), *Segmentacija tržišta – temelj izrade strategije na primjeru poduzeća morskog brodarstva*, Naše more, 46, 5-6, Dubrovnik, str.165.

Povlašten pristup tržištu jednih i restriktivan, to jest ograničavajući pristup drugih ostvaruje se na temelju dozvola, koncesija i ograničenja pristupa do određenog tržišta preko kontigenata.

U okviru restriktivnih mjera poseban je oblik diskriminacija zastava, čime pojedine zemlje ili skupine zemalja ograniču slobodan tijek tereta, preferirajući prijevoz brodovima određenih zastava.

Restriktivne mjere nacionalnih brodarstava stvarno rezultiraju sužavanjem i deformiranjem tržišta morskog brodarstva, pa čak i zatvaranjem dijela tržišta. Tereti u međunarodnoj razmjeni na kojima se primjenjuju nacionalne restriktivne mjere uopće ne dolaze na slobodno tržište, već se kreću u zatvorenom krugu privilegiranih nacionalnih mornarica odnosnih zemalja.

Subvencioniranje je drugi način protekcionizma nacionalnog brodarstva, a odnosi se na posredni ili neposredni materijalni oblik pomoći vlastitom brodarstvu. Oblici subvencioniranja su, primjerice, davanja operativnih subvencija brodarstvu, davanja povoljnih zajmova za izgradnju brodova, smanjenje administrativnih obveza brodarica prema vlastitoj zemlji i davanje poreznih, carinskih i drugih financijskih olakšica. Posljedica takve državne intervencije je smanjenje onih vrsta troškova poslovanja na koje se subvencije odnose, kako bi se povećala konkurentna sposobnost brodarica na međunarodnom tržištu.

Može se reći da je "protekcionizam u morskome brodarstvu ograničavajući faktor razvoja tržišta morskog brodarstva"⁸, deformira ga tako da ga sužava i "(...) utječe na intenzivan rast ponude na tom tržištu"⁹. Porast ponude dovodi do bespoštedne konkurentne borbe na tržištu morskog brodarstva, što je posebice izraženo u uvjetima kriznih razdoblja.

Razlozi zbog kojih su pomorske zemlje poduzimale protekcionističke mjere proizlaze iz ciljeva što su se protekcionizmom željeli ostvariti. Rubinić¹⁰ je još 1976. g., kao najvažnije ciljeve protekcionizma naveo:

1. izgradnju i zaštitu trgovačke mornarice iz vojnih razloga,
2. kompenzaciju i posljedice nepovoljnoga ekonomskog položaja trgovačke mornarice u slučajevima negativnih razlika u elementima nacionalnog i međunarodnog tržišta,
3. zadovoljavanje nacionalnog prestiža,
4. osposobljavanje nedostavno razvijene trgovačke mornarice da dosegne odgovarajući stupanj razvoja,

⁸ Mencer, I. (1990.), *Tržište morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb, str. 18.

⁹ Ibidem

¹⁰ Rubinić, I. (1976.), *Ekonomika brodarstva*, Ekonomski fakultet, Rijeka, str. 630.

5. uštede deviza koje se inače daju za plaćanje prijevoza robe stranim brodarima,
6. stvaranje ili održavanje mogućnosti zapošljavanja domaćih pomoraca,
7. uzvratanje na stvarnu ili pretpostavljenu diskriminatornu praksu konferencija ili drugih zemalja,
8. poboljšanje kvalitete trgovačke mornarice i povećanje njezine konkurentske sposobnosti.

Od vremena ovakva koncepta shvaćanja ciljeva protekcionizma morsko je brodarstvo doživjelo goleme promjene. Primjerice, u posljednjih nekoliko godina urušio se čak i stoljetni institut strogih linijskih konferencija. Nitko ih nije ukinuo. Postale su suvišne, nepotrebne, pa i smetnja linijskom poslovanju u promijenjenim uvjetima. Nadalje, zasigurno nema smisla tvrdnja da se "(...) najveće neposredno značenje morskog brodarstva u nacionalnoj privredi sastoji ponajprije u povezivanju s drugim samostalnim (suverenim) nacionalnim privredama"¹¹. Lansirali su je oni kojima je, iz nekog razloga, u interesu bilo imati svoje, pa makar i skupo brodarstvo. Naime, ako brodarstvo neke inozemne zastave može jeftinije i kvalitetnije obaviti prijevoz od nacionalnoga, onda su ukupni učinci takva prijevoza ipak povoljniji za zemlju skupljega nacionalnog brodarstva. Zato se u izmijenjenim uvjetima poslovanja globaliziranoga morskog brodarstva nabrojani ciljevi protekcionizma doimaju poprilično apsurdnima i praktično bez svrhe.

Ukidanjem većine ekonomskih, pa i političkih barijera, nestali su zapravo i motivi za takve oblike državnoga protekcionizma, pa ih nema ni potrebe posebno elaborirati. Shvaćanje nacionalnih ekonomskih prioriteta umnogome se promijenilo.

Drukčija percepcija učinkovite ekonomske politike pojedine države proizišla je kao logična posljedica promjena zbog razvoja tržišta. Naime, svaka ekonomska zaštita na ovaj ili onaj način košta i mora se namirati ili iz državnog proračuna ili pak od potrošača, i to povećanjem cijene proizvoda. To je i bio povod oštrim kritikama takve vrste protekcionizma, dakle neposrednog upletanja države i njezina podupisanja neefikasnoga nacionalnog brodarstva. Mnoge su zemlje, poglavito one razvijene, shvatile da njihov stvarni interes leži u povoljnijim ukupnim ekonomskim učincima, a to znači u jeftinijoj pomorskoprijevoznoj usluzi I, u konačnici, jeftinijim robama na svojem tržištu, a ne u skupim interventnim zahvatima i subvencijama nacionalne mornarice iz ionako opterećenih državnih proračuna. Razvijene su zemlje postale dosta selektivnije u zaštiti svojega brodarstva. Naglasak je stavljen na potrebu što jeftinijega pomorskog prijevoza, a ne na protekcionizam nacionalnoga morskog brodarstva.

¹¹ Glavan, B. (1992.), *Ekonomika morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb, str. 225.

Ekonomski je interes svakoj državi jeftin prijevoz, a ne subvencioniranje brodarstva nacionalne zastave, koje je ionako gotovo u potpunosti privatizirano.

4. PRIVATIZACIJA MORSKOGA BRODARSTVA

Usporedno s raspravama o svrsi protekcionizma sazrijevalo je shvaćanje da je djelotvornost privatnog vlasništva mnogostruko veća od državnoga i da snaga nije u veličini nacionalne trgovačke mornarice, nego u cijeni prijevoza. To je dovelo do općeg trenda privatizacije morskog brodarstva i deinvestiranja, prije svega najrazvijenijih država, u morsko brodarstvo. Svjetski je proces privatizacije morskog brodarstva uglavnom dovršen raspadom bivšeg Istočnog bloka i privatizacijom njihovih trgovačkih mornarica.

Proces privatizacije morskog brodarstva odnosi se na transfer vlasništva s državnoga na privatni sektor. "Proces privatizacije u razvijenim gospodarstvima označava potrebit korektivni zahvat glede povećanja učinkovitosti transportnog sustav."¹² Shodno tome, interes države jest pomicanje sa skupog subvencioniranja poduzeća nacionalnih morskih brodara iz proračuna na jeftinije i djelotvornije organiziranje pomorskoga prijevoza. Jeftinije i djelotvornije servisiranje potreba vlastitoga gospodarstva moguće je jedino slobodnom konkurentskom utakmicom na tržištu, pa ako se brodarstvo vlastite zastave može natjecati s konkurencijom, tim bolje. Ako ne, onda prijevoz treba prepustiti onome tko je jeftiniji i kvalitetniji.

Procesom privatizacije morskog brodarstva nestaje i potreba država za skupim i složenim protekcionističkim sustavima svojih nacionalnih zastava. Naime, brogarsko poduzeće, kao i svaki drugi gospodarski entitet, isto je tako vrsta robe, tzv. *exchange commodity*, pa prema tome preko burze, tržišta dionicama, može biti disperzirana na velik broj višenacionalnih vlasnika u svim mogućim kombinacijama vlasništva. Štoviše, sve je izraženija pojava da se stvarno vlasništvo nad brodom i brogarskom tvrtkom premješta od tradicionalnoga nacionalnog brogara na višenacionalnu razinu, a vlasnici su primjerice: različiti mirovinski fondovi, skriveni *off shore* aranžmani, velike multinacionalne kompanije, imućniji pojedinci koji u takvu ulaganju nalaze rješenje za izbjegavanje plaćanja svoje porezne obveze ili pak špekulanti koji u kupoprodaji brodova vide brzu zaradu.

Široke mogućnosti *outsourcinga*, kao i sve slobodniji transfer kapitala i kapitalnih resursa, zamagljuje stvarnu vlasničku i nacionalnu strukturu brogarskog poduzeća i sve više ga internacionalizira iznad nacionalnih barijera. Upravo iz razloga sve veće multinacionalnosti brogarskih poduzeća, veze poduzeća morskog brogara s domicilnom državom postaju sve labavije. To jest razlogom što je u posljednja dva desetljeća došlo do pojave opadanja i minoriziranja trgovačkih mornarica gotovo svih razvijenih zemalja svijeta.

¹² Zelenika, R., Pupovac, D. (2000.), op. cit., str. 190.

U tom je kontekstu logičan i sve manji interes države da protekcionističkim mjerama štiti i pomaže morsko brodarstvo jer se ono privatiziralo i internacionaliziralo u tolikoj mjeri da je i stvarno vlasništvo nad brodovima često zamagljeno. U takvim uvjetima država nema ni interesa intervenirati radi zaštite osim u nekim posebnim okolnostima koje su propisane strogim pravilima, poput prijevoza u kabotaži.

5. FUNKCIJA MORSKOGA BRODARSTVA U SUSTAVU NACIONALNOGA GOSPODARSTVA

Pitanje koje se iz prethodnih rasprava nameće jest: nisu li se procesom globalizacije i transformacijeorskog brodarstva razvodnile, pa i izgubile funkcije i važnostorskog brodarstva za nacionalno gospodarstvo. Pri tome treba pojasniti da se morsko brodarstvo u sustavu nacionalnoga gospodarstva odnosi na sveukupnu trgovačku mornaricu zemlje koje zastavu brodovi viju.

Odgovor treba prije svega potražiti u definiranju ekonomskih učinaka suvremenogaorskog brodarstva u sustavu nacionalnoga gospodarstva. Neprijeporno je da najpovoljniji učinak na nacionalnu ekonomiju ima ono brodarstvo koje može pružiti najjeftiniju prijevoznu uslugu, bez obzira na zastavu koju brod vije. "Činjenica je da je ključna varijabla ekonomskog razvoja efikasan pomorski transport, u kojem nije bitno ni vlasništvo nad brodovima niti državna kontrola."¹³

Međutim, neprijeporno je da poduzeća morskih brodara neke zemlje, ili pojedini dijelovi ili funkcije poduzeća koji organizacijski djeluju iz te zemlje, ostvaruju učinke na nacionalnu ekonomiju. Oni se ne razlikuju od učinaka bilo kojega drugog gospodarskog subjekta u toj zemlji. Među ekonomske učinke mogli bi se ubrajati sljedeći:

- izvor prihoda za nacionalno gospodarstvo,
- priskrbljivanje prihoda u čvrstoj valuti,
- povećanje zaposlenosti i
- uštede nacionalnom gospodarstvu koje se ostvaruju eliminiranjem ovisnosti o trgovačkim mornaricama drugih zemalja.

Po vrijednosti i količini morsko je brodarstvo neusporedivo najveća i najvažnija karika ukupnoga prijevoznog sustava. Zato, s gospodarskog aspekta ima široke perspektive daljnjega razvoja, pa oni koji ga prakticiraju svakako imaju velike mogućnosti osigurati prihod svojem nacionalnom gospodarstvu, i to u čvrstoj valuti. To više jer je morsko brodarstvo izvozna djelatnost, s obzirom na to da djeluje u uvjetima globalnoga gospodarstva. Doduše, valja napomenuti da pojam "čvrste valute" u suvremenim uvjetima postupno gubi na važnosti.

¹³ Audige, M. (1995), *Maritime Transport Serving West and Central African Countries: Trends and Issues*, The World Bank, Washington D.C., SSATP Working Paper no.16.

U uvjetima odvajanja vlasništva i upravljačkih funkcija, zatim specijalizacije pojedinih organizacijskih funkcija, mogućnosti njihova *outsourcinga* i u svezi s time zamagljenog vlasništva i vlasničke strukture nad brodovima - one nacije koje nisu u stanju osigurati povoljne ekonomske i pravne pretpostavke za razvoj morskog brodarstva ili neke od specijaliziranih djelatnosti u brodarstvu, riskiraju ostati prikraćene u dijelu prihoda. Iz njih se kapitalni resursi, to jest brodovi, pa i pojedini organizacijski dijelovi ili pojedine funkcije poduzeća morskog brodarstva - sele u zemlje koje svojom legislativom, manjim porezima i drugim pogodnostima i prednostima pružaju povoljnije uvjete za razvoj i organizaciju takva posla.

Jedan od temeljnih instituta u morskome brodarstvu je legislativa države u kojoj je brod registriran i čiju zastavu vije. Svojim propisima i pravnim normama države reguliraju sve aspekte komercijalnog i operativnog poslovanja broda. Države koje registriraju brodove pružaju svojim brodarima temeljne institucionalne okvire kojima reguliraju porezni i financijski zakon, zakon o poduzećima, standarde sigurnosti, kao i uvjete zaposlenja brodskih posada. Svi ti suvremeni normativni sustavi imaju snažan utjecaj na sve aspekte ekonomskog iskorištavanja trgovačkih brodova. Legislativa i ekonomska politika pojedinih zemalja mogu utjecati na uspješnost iskorištavanja brodova. Tako su brodovi registrirani u registrima zemalja zastava pogodnosti, s obzirom na primjenu instituta otvorenog registra, jeftiniji u eksploataciji jer su neki od troškova inputa znatno niži u usporedbi s brodovima registriranim izvan tih zemalja. Zato zemlje koje svojom liberalnijom i transparentnijom formalno-pravnom legislativom uspijevaju privući takve djelatnosti, sigurno priskrbuju sebi znatan izvor prihoda.

Primjerice, zemlje zastava pogodnosti, poput Liberije, Paname, Malte i Cipra, svojim su jeftinijim administrativnim taksama i porezima uspjele privući pod svoju zastavu velik broj brodova kojima su stvarni vlasnici iz npr. SAD-a, Grčke, Italije i Nizozemske.

Pomorci iz razvijenih zemalja su skupi, a i nema ih dovoljno, jer ljudima iz takvih bogatih sredina pomorsko zanimanje nije više atraktivno. Zato se ljudi iz nekih drugih sredina, uglavnom siromašnijih i nerazvijenijih, kao što su Filipini i Ukrajina, rado odlučuju za profesionalan poziv pomorca. Na taj način nerazvijene zemlje rješavaju bar dio akutnog problema nezaposlenosti.

Specijalizacijom dolazi do podjele rada i razvoja globalnoga, vrlo konkurentskog tržišta upravljačkih funkcija za pojedine organizacijske segmente unutar grane morskog brodarstva, te distribucije i dislokacije tih funkcija na višenacionalnu razinu. Na takvoj konkurentnoj razini posao dobijaju samo oni kojima je osigurano povoljno okruženje da ga mogu izvršiti efikasno, kvalitetno i jeftino.

Distribuciju organizacijskih segmenata izvan granica logično slijedi i distribucija prihoda na izvršitelje izvan granica, pa se prihod jednog brodarca može praktično distribuirati na višenacionalnu razinu. Kako je prethodno istaknuto, u

odnosu prema nacionalnom kontekstu, brodarstvo je postalo dosta fluidnije i fleksibilnije.

Uz te promjene apsurdnom se danas doima tvrdnja da nacionalno brodarstvo eliminira ovisnost o mornaricama drugih zemalja, pa time ostvaruje uštede. Svejedno je, naime, koja će zastava prevesti teret u zemlju ili iz nje. Bitno je da je prijevoz jeftin, da najmanje opterećuje robu svojom cijenom. Trgovcu ili potrošaču - poreznim obveznicima - ionako je najvažnije da na svojem tržištu imaju što jeftiniji i kvalitetniji proizvod ili uslugu. Pri tome mu je važno da se prijevoz ne subvencionira iz državnoga proračuna, dakle iz njegova poreza. Tko će taj proizvod prevesti u zemlju, potpuno mu je svejedno.

Najočitiji primjer za to su razvijene nacije s tradicijom morskog brodarstva koje dobar dio svoje razvijenosti duguju upravo brodarstvu. One formalno gube svoje nacionalno brodarstvo jer ga u svojim zemljama nisu u stanju konkurentno organizirati bez poticaja i subvencija iz državnog proračuna. Prepuštaju ga zato svjesno drugima, onima koji to mogu organizirati konkurentnije jer su im ukupni učinci uporabe takve inozemne trgovačke mornarice očito bolji od skupog održavanja vlastitog brodarstva na umjetan način iz državnog proračuna.

Zato se na pitanje postavljeno na početku ovoga poglavlja može odgovoriti da se u biti nisu izgubile temeljne funkcije i važnost morskog brodarstva za nacionalna gospodarstva. Brodarstvo je ostalo važan izvor prihoda u čvrstoj valuti i generira zaposlenost. To je neupitno. Promijenili su se, međutim, prioriteti ekonomskih politika država u odnosu prema nacionalnom morskome brodarstvu.

Prioritet države više nije u protekcionizmu nacionalnog brodarstva, koje se u međuvremenu privatiziralo i poprimilo često zamagljene strukture vlasništva i multinacionalnosti u disperziji funkcija i upravljanja. Nadalje, "(...)u suvremenim uvjetima poslovanja dobit (profit) ne može biti jedini cilj poduzeća, zato što bi tada poduzeće došlo u sukob interesa zaposlenika, građana zainteresiranih za zaštitu okoliša i drugih čimbenika..."¹⁴. Zato su preostale protekcionističke mjere strogo selektivne i ograničavaju se na zaštitu onih segmenata brodarstva koji su od javnog interesa, poput organiziranja kabotaže i priobalnoga plovidbenog servisa. Države ostaju aktivne i u segmentu regulacije i nadzora sigurnosti plovidbe i ekologije.

Države i međunarodna zajednica sve više ograniču svoje djelovanje na sferu zaštite javnog interesa. Tu je tržišni interes manji, pa nema ni tržišnog mehanizma koji bi regulirao javni interes. Uostalom, "(...)država mora naći način kako otkriti javni interes, ili potražnju za javnim dobrima ili redistribucijom dohotka"¹⁵. Zbog toga se u takve prioritete države svakako više uklapaju visoki

¹⁴ Karić, M. (2005.), *Ekonomika poduzeća*, II izdanje, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 24.

¹⁵ Benić, Đ. (2001.), *Osnove ekonomije*, 3., izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 332.

standardi sigurnosti, zaštita prirode od onečišćenja i zdrava konkurencija na tržištu morskog brodarstva nego redistribucije dohotka na protekcionizam nacionalnog brodarstva.

Brodarstvo je sastavni dio globalnoga umreženog gospodarskog sustava, pa ga u tako širokom kontekstu treba promatrati i kad su u pitanju institucionalni okviri. Institucionalni okviri na međunarodnoj razini su međunarodne konvencije koje donose UN (*United Nations*), IMO (*International Maritime Organisation*) i OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*). To su najutjecajnije institucije na globalnoj razini.

IMO je posebna agencija UN-a odgovorna za sve aspekte sigurnosti u odvijanju pomorskoga prometa. OECD udružuje razvijene zemlje, s posebnim naglaskom na reguliranju standarda brodogradnje. Valja reći da ni jedna od te dvije globalne organizacije nema obvezujuću pravnu snagu implementiranja svojih norma i propisa. Međutim, velik broj individualnih država članica, posebice svih najrazvijenijih i najmoćnijih zemalja svijeta, osigurao je tim institucijama toliku neformalnu snagu da gotovo svi međunarodni sudionici pomorskog prijevoza moraju slijediti i poštovati njihova pravila. Polje se utjecaja države pomaknulo od neposrednog protežiranja pojedinačnih nacionalnih brodara prema javnom interesu, poput zaštite okoliša, zaštite zaposlenih, zaštite korisnika pomorsko-prijevoznih usluga i zaštite funkcioniranja sustava pomorskoga prijevoza.

U takvim se okolnostima svekolikih promjena u morskom brodarstvu pomiče pitanje regulacije s nacionalne na međunarodnu, globalnu razinu odlučivanja, a to znači pomak interesa države od zaštite nacionalne mornarice prema zaštiti javnoga interesa.

6. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da se u okolnostima globalnih promjena u morskom brodarstvu nije promijenila uloga i značaj suvremenoga morskog brodarstva u sustavu nacionalnoga gospodarstva. Brodarstvo je ostalo važan izvor prihoda nacionalnom gospodarstvu. Došlo je, međutim, do promjene prioriteta ekonomske politike u velikoj većini pomorskih zemalja s obzirom na morsko brodarstvo. Rasprava je pokazala da je prioritet država postao jeftin i kvalitetan prijevoz, bez obzira na to tko ga obavlja, a ne skupo nacionalno brodarstvo. Interes zemlje, naime, jest nacionalno brodarstvo, ali samo ono konkurentsko koje se može uspješno nositi na svjetskom tržištu morskog brodarstva. Države više nisu spremne alimentirati skupa i neučinkovita nacionalna brodarstva.

Promjeni percepcije funkcije morskog brodarstva u sustavu nacionalnog brodarstva prethodile su promjene koje su se, pod utjecajem globalizacije, dogodile u vlasničkoj i nacionalnoj strukturi brodarstva općenito. Privatizacija i *outsourcing* znatno su oslabile nacionalni karakter morskog brodarstva, pa je

definicija nacionalnoga brodarstva postala poprilično dubiozna. Stereotip ciljeva protekcionizma je zastario i izgubio se, pa je nestao i interes države kao institucije da poseže za skupim zaštitnim mjerama. Istodobno se pitanje regulacije morskoga brodarstva sve više pomiče s nacionalne na međunarodnu razinu odlučivanja. Time je sazrelo i shvaćanje funkcije suvremene države u nacionalnom morskog brodarstvu. Umjesto zaštite nacionalnog brodarstva, funkcija se države pomiče prema zaštiti javnoga interesa, kao što su sigurnost plovidbe i ekologija.

Iz tako definiranog predmeta istraživanja slijedi hipoteza ovoga rada: Privatizacijom i vrlo često zamagljenom vlasničkom i nacionalnom strukturom suvremenoga morskog brodarstva, nestali su temeljni razlozi državnog protekcionizma u nacionalnom brodarstvu. Istraživanja su pokazala da se institucionalni okviri globaliziranoga morskog brodarstva sve više pomiču s nacionalne na međunarodnu razinu odlučivanja, a to znači pomak interesa države od zaštite nacionalnoga morskog brodarstva prema zaštiti javnoga interesa. Time je dokazana polazna hipoteza ovoga rada.

LITERATURA

Audige, M. (1995), *Maritime Transport Serving West and Central African Countries: Trends and Issues*, The World Bank, Washington D.C.

Benić, Đ. (2001.), *Osnove ekonomije*, 3., izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb

Domijan-Arneri, I. (2006.), Globalizacija i morsko brodarstvo, *Naše more*, 53, 1-2, Dubrovnik, str. 9-17.

Fry, L. F., Stoner, R. C., Hattwick E. R. (1998), *Business - An Integrative Framework*, Irwin / McGraw-Hill, Boston

Glavan, B. (1992.), *Ekonomika morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb

Grammenos, C. Th., et al. (2002), *The Handbook of Maritime Economics and Business*, LLP, London

Karić, M. (2005.), *Ekonomika poduzeća*, II. izdanje, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 24.

Mencer, I. (1999.), Segmentacija tržišta – temelj izrade strategije na primjeru poduzeća morskog brodarstva, *Naše more*, 46, 5-6, Dubrovnik, str. 159-168.

Mencer, I. (1990.), *Tržište morskog brodarstva*, Školska knjiga, Zagreb

Rubinić, I. (1976.), *Ekonomika brodarstva*, Ekonomski fakultet, Rijeka

Stopford, M. (2003), *Maritime Economics*, Second Edition, Routledge, London

Zelenika, R., Pupovac, D. (2000.), Od protekcionizma do liberalizacije transporta, *Naše more*, 47, 5-6., Dubrovnik, 181-194.

Ivo Domijan-Arneri, Ph.D

Senior Assistant Lecturer
University of Dubrovnik
Dubrovnik

CHANGES IN PERCEPTION OF THE FUNCTION OF SHIPPING WITHIN NATIONAL ECONOMIC SYSTEM***Summary***

This paper elaborates on the issues of the role of modern shipping in national economic system. Within the last decade the process of globalization has brought many changes. The growing liberalization of property and capital transfer, privatization of shipping and emergence of outsourcing have been weakening the national character of shipping. It is more and more difficult to define shipping. Under the circumstances, the traditional protectionism of national shipping disappears, and consequently the states get a different perspective of the function of shipping within the national economic system. Their priorities turn to be cheap and high quality transportation instead of protection of the national shipping industry. The economic results of such sea transportation are more convenient than alimentation of expensive national shipping from national budget. At the global level the institutions such as 'IMO' and 'OECD' have been developing, shifting the focus of responsibility for the issue of regulation of shipping from national onto global level of decisionmaking, i.e. onto institutionalization of public interest. Consequently, the perspective of the function of state has been changing as well. Instead of protection of the national shipping industry the national interest is being routed towards protection of the public interest.

Key words: national shipping industry, privatization, outsourcing, protectionism, globalization, liberalization, shipping companies

JEL classification: L99

Dr. sc. Jadranko Grgona

Izvanredni profesor
Katedra za turizam
Ekonomski fakultet – Zagreb
Sveučilište u Zagrebu

Mr. sc. Anica Supić

Predsjednica Uprave
"Željezničko ugostiteljstvo" d. o. o.
Zagreb

**ULOGA MARKETINŠKE KONCEPCIJE U
HOTELSKOM POSLOVANJU**

UDK / UDC: 339.138(640.4)

JEL klasifikacija / JEL classification: M31, L83

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 25. svibnja 2007. / May 25, 2007

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 03. srpnja 2007. / July 03, 2007

Sažetak

Upućujući na ulogu i značenje marketinške koncepcije u suvremenom poslovanju hotela, treba prije svega dati naglasak temeljnim postavkama marketinga kao tržišno usmjerenoj poslovnoj koncepciji. Optimalnom kombinacijom elemenata marketinškog miksa, strateškim planiranjem i organizacijom marketinga u hotelijerstvu, te uz neizostavnu implementaciju nekih od marketinških funkcija, prvenstveno istraživanja tržišta, moguće je razvidno sagledati ulogu marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju. Polazeći od posebnosti hotela kao jednoga od nositelja turističke ponude, od kojih posebno valja istaknuti činjenicu da je hotelski turistički proizvod amalgam različitih proizvoda i usluga - proizlaze i posebne značajke marketinške koncepcije u poslovanju hotela, na koje rad upozorava. Promišljajući o marketingu kao procesu komuniciranja na tržištu, vrlo važnom smatramo i promotivnu ulogu, koja u procesu odlučivanja nositelja potražnje ima svrhu ostvarenja ciljeva poslovanja hotelskoga poduzeća. Kako je danas u većini moderno organiziranih hotelskih poduzeća marketing prihvaćen kao najuspješniji oblik poslovne politike, to govoreći o poslovnom odlučivanju, govorimo o odlučivanju u području marketinga.

Ključne riječi: *marketinška koncepcija, posebnosti hotelskoga poslovanja, strateško planiranje, istraživanje tržišta.*

1. UVOD

Kao što je poznato, marketing se shvaća kao izraz poduzetničkoga, tržišno orijentiranog stila razmišljanja koji se odlikuje stvaralaštvom, sustavnošću, a katkad i agresivnošću. Danas se više ne ograničava samo na to da se reagira na razvoj, to jest da se registriraju podaci, već se teži određivanju parametara poradi stvaranja tržišta, utjecaja na tržište i osiguranja tržišta. Time je marketing postao poduzetnički način razmišljanja, filozofija vođenja poduzeća prema kojoj su sve poslovne aktivnosti dosljedno usmjerene na sadašnje i buduće potrebe tržišta (gosti, konkurenti i ekološki uvjeti). Tržište se sve više pomiče u središte poduzetničkih razmišljanja, a ponašanje koje je nekoć bilo ponajprije orijentirano na proizvod, potiskuje strateško djelovanje orijentirano na tržište, dakle gosta.

Danas je poduzetnička sredina karakteristična po mnoštvu diskontinuiteta, pri čemu se stari uvjeti nadomještaju novima, koji se brzo izmjenjuju. S jedne strane, na tržištima koja stagniraju intenzivira se konkurencija i prisila profiliranja s obzirom na upravljanje kakvoćom ili troškovima, ili za pozicioniranjem u pojedinim tržišnim segmentima uz pomoć inovacija. S druge strane, ponašanje potrošača pri odlučivanju o kupnji i u slobodno vrijeme obilježeno je demografskim promjenama i promjenom vrijednosti.

Prema Kotleru, od marketinga se traži da poduzeće dovede u položaj u kojemu će "preživjeti" i čak rasti u okruženju karakterističnome po različitim interesnim skupinama i tržištima. Pritom poduzeće mora uspjeti ne samo analizirati raznoliko okruženje u kojemu se nalazi već na njega isto tako i utjecati, te prognozirati i pokretati tendencije razvoja.¹ Od posebne je važnosti da aktivnosti poduzeća prelaze granice pukog reagiranja na tržišne odnose, te ponajprije pronađu svoj izraz u kreativnom djelovanju. Tržištu treba preko inovativnih usluga posredovati nove impulse kako bi se na taj način inducirala potražnja i usmjerila na vlastito poduzeće te dugoročno vezala za vlastiti hotel. Pritom se inovativne okolnosti koje stvaraju mogućnosti na tržištu moraju vrlo široko interpretirati, jer one se ne protežu samo na inovacije u uslugama i postupcima već i na inovacije u menadžmentu, distribuciji i komunikaciji.

Konačno, valja upozoriti na to da se marketing kao vodeća poslovna koncepcija načelno ne smije u poduzeću ograničiti samo na kreiranje odnosa koji se tiču plasmana. Sigurno se može govoriti o prioritetu plasmana unutar marketinga, ali dugoročno osiguranje tržišnih potencijala znači i integraciju tržišta nabave u zatvoreni tržišnostrateški koncept, a da se ne govori pritom o važnosti marketinga nabave u uvjetima tržišta prodavatelja. Suprotno brojnim raspravama o marketingu robe široke potrošnje, naći će se malo radova koji se ciljano bave pitanjima općenitog marketinga usluga, a još manje onih koji se bave specifičnom problematikom hotelskog marketinga. Načelno se može uočiti značajno oslanjanje literature o uslužnom marketingu na spoznaje iz marketinga o

¹ Kotler, P. (2003) *Marketing management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p. 41.

robi široke potrošnje. Naime, prema rezultatima različitih empirijskih istraživanja, čini se opravdanim spoznaje marketinga robe široke potrošnje u velikoj mjeri prenijeti na uslužne djelatnosti. Pritom valja ipak uzeti u obzir da se ne mogu preuzeti baš sve metodologije i koncepti marketinga robe široke potrošnje. Treba poštovati specifičnosti odgovarajućih uslužnih poduzeća - u ovom slučaju hotelskoga poduzeća. Ta tvrdnja vrijedi i za trgovački marketing jer i kod njega treba voditi računa o specifičnosti marketinškopolitičkih ciljeva (profiliranja institucija) i instrumenata.

Kao što je već rečeno, hotelski se marketing koncepcijski svakako može osloniti na spoznaje marketinga materijalnih dobara, no one se moraju prilagoditi posebnim uvjetima i pojavama hotelske djelatnosti. Tako iz velike količine individualnosti i male količine mogućnosti standardizacije hotelskih usluga slijedi jasan odmak hotelskog marketinga od marketinga robe široke potrošnje. To ponajprije vrijedi za raznovrsnu ponudu usluga koja prelazi granice stvarne ponude smještaja i prehrane. Hotelsko poduzeće u načelu nudi paletu različitih usluga, pri čemu individualno kreiranje ponude otežava usporedbu s alternativnom ponudom konkurencije. Kao daljnu specifičnost u ovom kontekstu treba imati u vidu da su kakvoća i korist od osobno izvršenih usluga teško mjerljive i procjenjive, što je uvjetovano nematerijalnošću usluga. Zbog otežanosti objektivnog mjerenja kakvoće, formiranje cijena dobiva posebno značenje, s obzirom na to da se cijenom često i rado koristi poradi procjene kakvoće. Osim toga, nematerijalnost usluga otežava promociju jer su slikovni prikaz i prezentacija s pomoću primjera, poznati iz marketinga robe široke potrošnje, teško mogući. Zbog toga mjesto promocije proizvoda zauzima promocija institucije, pri čemu se posebno uzima u obzir orijentacija prema doživljaju i ponudi usluga.

S obzirom na to da hotelsko poduzeće ne može utjecati na angažiranje vanjskog čimbenika, postoji velika ovisnost o oscilacijama potražnje. U tom kontekstu valja iznova upozoriti na visoku prilagodljivost i neravnomjernost turističke potražnje, koja, konačno, pokreće potražnju za hotelskim uslugama. Protivno materijalnom dobru, hotelska se usluga – s iznimkom pojedinih usluga prehrane – ne može transportirati na mjesto potražnje. Da bi se, dakle, usluga mogla osmisliti na svrsishodan i isplativ način, vanjski se čimbenik mora transportirati i unijeti na mjesto ponude. Prema tome, ta je situacija posve obrnuta uvjetima marketinga robe široke potrošnje, gdje se redovito dobra transportiraju do mjesta potražnje. Budući da se rezultat usluge hotelskog poduzeća ne može transportirati do mjesta potražnje, obavlja se prijelaz hotelske usluge na onog koji je traži, prema takozvanom načelu rezidentnosti, prije svega na lokaciji hotela. To za hotelsko poduzeće znači nužnost da se vanjski čimbenik motivira tako da bude spreman prevladati prostorne udaljenosti, kako bi se koristio ponudnim uslugama na lokaciji hotelskog poduzeća. Iz toga proizlaze različiti zahtjevi u pogledu izbora lokacije kod hotelskih poduzeća. Drugačije nego npr. kod trgovačkih poduzeća, za koje se prijevoz dobara također odvija po načelu rezidentnosti, ovdje se moraju više uzeti u obzir prirodne okolnosti lokacije

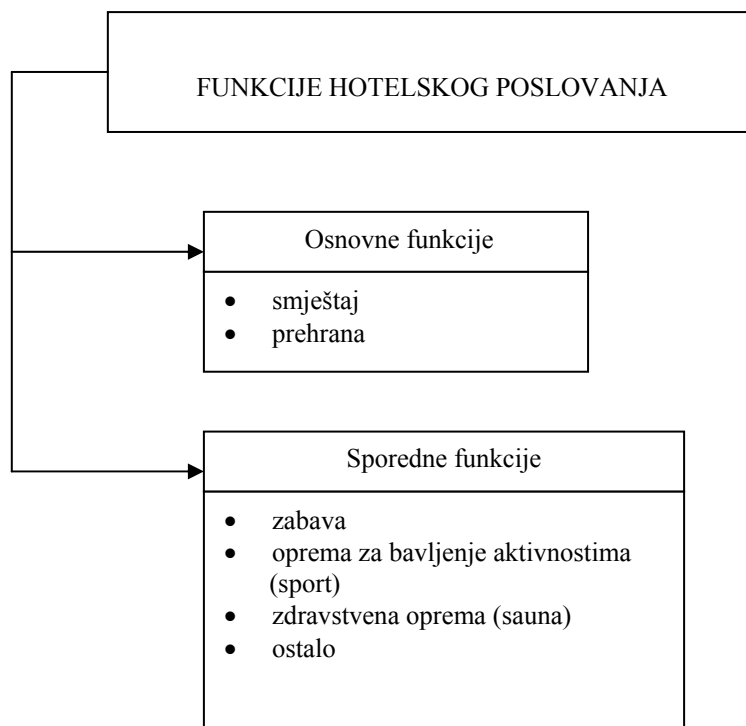
(klima, topografija itd.). Zbog potrebe sinkroniziranog pružanja usluge, kao i zbog činjenice da se ponuda usluga ne može odvojiti od ponuđača, trgovina hotelskim uslugama odvija se znatno drukčije od trgovine materijalnim uslugama. Iz toga, međutim, proizlaze i posljedice po strateško marketinško planiranje, koje se pojavljuju ne samo zbog značajnog diskontinuiteta.

2. OSNOVNE FUNKCIJE I KARAKTERISTIKE HOTELSKOGA PODUZEĆA

Osnovne funkcije hotelskog poduzeća ubrajaju se u područje smještaja i prehrane, pa su prema tome iz toga izvedene usluge nematerijalne prirode. Usluge koje nudi hotelsko poduzeće proizlaze iz kombinacije materijalnih dobara (hotelske sobe, jelo, piće) s mnoštvom od slučaja do slučaja različito pruženih usluga. Ipak, valja uzeti u obzir da se potražnja za hotelskim uslugama ne ograničava samo na fiziološke osnovne potrebe za hranom i stanom već i na obilje dodatnih usluga, kao što su gostoljubivost, uljudnost ili ozračje, koje se, štoviše, izvode iz nadređenih potreba kao što su društvene potrebe, potreba za priznanjem ili za samoostvarenjem.

U tom kontekstu valja upozoriti na individualnu orijentiranost ponude usluga na želje gostiju, jer svaki gost ima individualnu strukturu potreba, karakterističnu po različitim motivima, iz čega proizlazi potreba da se usluge od slučaja do slučaja potpuno drukčije oblikuju i kombiniraju.

Na slici 1. su, uz osnovne funkcije, egzemplarno prikazane neke sporedne funkcije hotelskoga poduzeća. Promotri li se hotelske usluge, može se i za njih reći da se rezultati uslužnih procesa ne mogu spremati. Doduše, uz različite nematerijalne usluge, kao internim čimbenicima koriste se i materijalnim dobrima (jelo i piće, hotelske sobe), no i tu postoji samo ograničena sposobnost skladištenja, spremanja. Tako za sektor prehrane u hotelskom poduzeću postoji tek mala sposobnost skladištenja materijalnih uporabnih čimbenika jer se jela i u neprerađenom i u pripravljenom stanju mogu čuvati samo ograničeno vrijeme.



Slika 1. Funkcije hotelskoga poslovanja

Izvor: Ingram, H., Ransley, J. (2000), *Developing Hospitality Properties and Facilities*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 65.

Sa sve dužom neuporabom opada kakvoća internih uporabnih čimbenika. Tako neiznajmljena hotelska soba ipak u svako doba mora biti na raspolaganju. Ta okolnost zahtijeva izvjesne radove na održavanju spremnosti za uslugu (npr. čišćenje). Ako se nekom sobom ne koristi duže vremensko razdoblje, izvršeni su radovi nakon nekog vremena izgubljeni i moraju se reproducirati radi obnove spremnosti za uslugu. Načelno vrijedi da neiskorišteni osobni radovi izravno propadaju i da se u nekom kasnijem trenutku više ne mogu reaktivirati.

Hotelska usluga može se realizirati samo izravnim putem, osobnim kontaktom između onoga koji uslugu nudi i onoga koji je traži. Vanjski čimbenik u osobi gosta određuje trenutak i opseg usluge. Sažeto rečeno, hotelsko se poduzeće može promatrati kao oblik uslužne djelatnosti koja se odnosi na osobe i koja je uvjetovana nazočnošću gostiju, te koja uporabom materijalnih i nematerijalnih internih čimbenika pruža izravne usluge trećoj osobi koja kao vanjski čimbenik ulazi u uslužni proces.

No, unatoč općenitim značajkama uslužnog poduzeća, za hotelsko se poduzeće mogu utvrditi i neke osobitosti. Jedna od njih očituje se već u tome što

je u potražnji za hotelskim uslugama najčešće riječ o izvedenoj, dakle derivativnoj potražnji. Hotelska se usluga redovito ne traži radi nje same, već, štoviše, rezultira iz potražnje za turističkim uslugama, kao što su npr. godišnji odmor, druženje, oporavak, obrazovanje, poslovno putovanje itd. Iznimku sigurno čine stalni gosti, kojima se može pripisati izravna potražnja za specijalnim uslugama pojedinoga hotela. Pritom se, međutim, može pretpostaviti da je i tu također riječ o nekoj derivativnoj potražnji. Može se, naime, nagađati da je prvotna potražnja za ponuđenim uslugama određenog hotela proizlazila iz potražnje za drugim turističkim dobrima. Nadalje, ostaje pretpostavka da se pri pojavi promjena u okolišu, na koji turistički uvjetovana potražnja negativno utječe, također mora računati s posljedicama za potražnjom hotelskih usluga.

Kod hotelskoga se poduzeća može, dakle, prepoznati dalekosežna komplementarnost s ponudom usluga drugih turističkih subjekata, kao i s ekološkim uvjetima. Zato se u budućnosti nameće zahtjev hotelskim poduzećima da vode računa o općem trendu orijentacije prema doživljaju u turizmu jer uz klasične ponude za godišnji odmor, ponajprije ponude koje uključuju sportske aktivnosti, posebne dimenzije doživljaja, kao i mogućnosti obrazovanja, imaju prilike za plasman. Iz toga se za pojedina hotelska poduzeća nameće nužnost prilagodbe razvoju kroz izmijenjenu poslovnu ponudu, kako bi se i dalje moglo udovoljavati promijenjenim željama gostiju na godišnjem odmoru.

Čini se da je to nadasve hitno ako se zna da godišnji odmor sve manje služi samo fizičkom oporavku, te postaje sastavni dio provođenja ukupnoga slobodnog vremena i zadovoljenja osobnih interesa u slobodno vrijeme. Na gospodarski uspjeh hotelskog poduzeća utječu drugi elementi turističke djelatnosti. Iz te situacije proizlaze i posebni zahtjevi koji se postavljaju pred hotelski marketing. Marketing hotelskog poduzeća karakterističan je po tome što se ne ističe samo sam hotel kao mjesto tradicionalnih usluga već se nude paketi usluga namijenjeni doživljaju i potrebama rješavanja problema različitih ciljnih skupina.

Daljnja specifičnost proizlazi iz okolnosti da se hotelsko poduzeće zbog svojih usluga smještaja i prehrane može ubrojiti u vrste pogona koji su obično otvoreni 24 sata na dan, i to 365 dana u godini.² Ta situacija iziskuje od ponuđača trajnu uslužnu pripravnost, pri čemu se samo za nekoliko sati može pretpostaviti ograničena uslužna pripravnost pojedinih sektora hotela. Isti autor navodi fiksno vrijeme od 6 sati noću, koje dopušta ograničenje uslužne pripravnosti, pri čemu se mogućnosti ograničene uslužne ponude svakako moraju promatrati ovisno o veličini i kakvoći dotične kuće i razini zahtjevnosti njezinih gostiju.

S obzirom na činjenicu da hotelsko poduzeće svoje usluge plasira izravno gostu, a da vrijeme pružanja usluge određuje gost kao vanjski čimbenik, postoji velika ovisnost hotelskih usluga o stohastičkoj potražnji. U hotelijerstvu se susreće potražnja koja jako varira ovisno o prihodu, te koja svakog sata, dana,

² Roberts, J. (1993), *Marketing for the Hospitality Industry*, Hodder&Stoughton, Sevenoaks, p. 121.

tjedna itd. može prelaziti iz jedne u drugu krajnost. Toj vrlo varijabilnoj potražnji suprotstavlja se relativno neelastična ponuda ograničena tehnički raspoloživim kapacitetima (npr. brojem ležaja).

Kako bi u svako doba bilo na usluzi, hotelsko je poduzeće prisiljeno usmjeriti svoje kapacitete na procijenjeno vrijeme najveće potražnje, jer kapacitetima uvjetovana nefleksibilnost usluge onemogućuje kratkoročne prilagodbe. Tako se između vremena vršnih opterećenja gube vremena nedovoljne popunjenosti kapaciteta tijekom kojih kapaciteti ostaju neiskorišteni, pa se tako nepovratno gube za svrhe pružanja usluga. Smanjenje postojećih kapaciteta tijekom praznih vremena čini se jedva mogućim, barem u smislu kratkoročne raspoloživosti. Prilagodba kapaciteta, npr. zatvaranjem pojedinih katova, ili reduciranjem osoblja, bila bi osim toga, često povezana sa sniženjem razine usluge i kakvoće u poduzeću, te se zato preporučuje samo u rijetkim izvanrednim okolnostima dugoročne mogućnosti sezonskog planiranja. Tako se npr. hotel za zimske sportove u mjestu isključivo zimskih sportova može zatvoriti tijekom ljetnih mjeseci, a da to ne utječe na smanjenje kakvoće, ako u tom razdoblju nema potražnje.

Budući da se ponuđene hotelske usluge sastoje ponajprije od usluga koje zahtijevaju mnogo osoblja, jasno je da reduciranje osoblja istodobno prati sniženje kakvoće i opsega usluga, što bi imalo za posljedicu povećano angažiranje vlastitih snaga gosta, koji bi to osjetio, u najblažem smislu, kao pogoršanje kakvoće servisa. Međutim, strukturalna prekapacitiranost također stvara probleme vezane na ekonomiju troškova jer je struktura troškova hotela karakteristična po velikom iznosu fiksnih troškova, uglavnom uzrokovanih troškovima prostora i osoblja.

Visina troškova osoblja slijedi, s jedne strane, iz okolnosti da je kod hotelskih usluga uglavnom riječ o osobno pruženim uslugama. Ljudski je rad u hotelijerstvu od bitnog značenja. Budući da se usluga hotela inducira vanjskim čimbenikom, dolazi do neredovitog angažiranja osoblja, broj kojega je teško planirati. Time uvjetovana dominantna orijentacija osoblja na vršnu iskorištenost hotela izražena je u relativno visokom udjelu troškova osoblja u troškovima poslovanja. Udio troškova osoblja iznosi, prema procjenama relevantnih stručnjaka, prosječno oko 30%. Osim toga, visok udio troškova osoblja u cjelokupnim troškovima poslovanja može se ocijeniti kao izraz visokih zahtjeva za stručnim znanjem i kvalifikacijom zaposlenika. Nadalje, valja primijetiti da je obilje ljudskog rada u hotelu, ponajprije u području izravnog kontakta s gostima, jedva otvoreno za mogućnosti racionalizacije koje su poznate iz industrije. Time se objašnjava utvrđeno veće opterećenje troškovima u segmentu hotelijerstva viših kategorija koje se odlikuje velikom količinom servisnih usluga. Enormna konkurencija i visoki fiksni troškovi daju naslutiti male mogućnosti za uspjeh politike poduzeća koja je ponajprije orijentirana na smanjenje ili prebacivanje troškova. Štoviše, situacija na tržištu kupaca zahtijeva strategiju profiliranja s inovativnim marketinškim idejama za iskorištenje kapaciteta.

3. STRATEŠKO PLANIRANJE MARKETINGA U HOTELIJERSTVU

Strateško planiranje marketinga može se shvatiti kao anticipativan proces usmjeren prema aktualnom i potencijalnom interakcijskom partneru, pri čemu su, s obzirom na poduzetnički sustav ciljeva, uz održavanje i osiguranje položaja među konkurencijom, u prvom planu ponajprije aktivno oblikovanje tržišta plasmana i otkrivanje novih, neistraženih polja djelatnosti. Koncentracija na interakcijske odnose na strani plasmana ovdje ne zanemaruje načelno dvojni karakter hotelskog marketinga, no ipak naglašava dominaciju odnosa između poduzeća i tržišta plasmana u okviru procesa planiranja.

Pojam *Strateško planiranje marketinga* u literaturi se najčešće definira kroz obje značajke - vremenskog koeficijenta globalnosti i detaljnosti. Pritom se redovito provodi diferencijacija razina planiranja na operativno (kratkoročno), taktičko (srednjoročno) i strateško (dugoročno) planiranje, pri čemu se sa sve dužim razdobljem planiranja može utvrditi sve niži stupanj detaljnosti. Budući da je diferencijacija s vremenskog stajališta podložna oscilacijama specifičnima za djelatnost, tip poslovanja i poduzeća, sve se više koristi sadržajnim kriterijima klasifikacije. Oni služe permanentnom izjednačenju internih prilika u poduzeću i odgovarajuće konstelacije okruženja kao objekta strateškog planiranja.³ Zato sa stajališta sadržaja u prvom planu stoje odnos prema cilju i odnos prema ponašanju u pojedinoj situaciji. Odnos strateškog planiranja marketinga prema cilju karakterističan je po definiciji okvira djelovanja (ciljni koridor, kanal), koji dopušta prilagodbu tržišnospodarskog instrumentarija izmijenjenim unutrašnjim, ili vanjskim uvjetima poduzeća. Odnos prema ponašanju u pojedinoj situaciji karakterizira orijentaciju svih aktivnosti planiranja na pojedine prevladavajuće čimbenike poduzeća i okruženja.

Za tumačenje pojma strategije tipičan je odnos prema tržištu, to jest prema okruženju, dakle strategije su izričito usmjerene na postizanje specijalnih pozicija na tržištu. Prema tome, strategije predstavljaju srednja do dugoročno vodeća načela, predispozicije, to jest načelna uređenja s pomoću kojih se točno utvrđuje konkretan okvir djelovanja i određeni udarni smjer djelovanja. Jasno je da se termini *strategija marketinga* i *instrumentalna strategija* ne mogu rabiti kao sinonimi. Becker to zorno formulira na sljedeći način: dok ciljevi marketinga opisuju u izvjesnom smislu željena mjesta, ili stanja, te na taj način konkretiziraju pitanja "Što", odnosno "Kamo", strategije determiniraju pitanje "Kako" u smislu puta kojim treba krenuti, "crvene niti" ili "velike linije", to jest one se mogu općenito definirati kao načelna uređenja s pomoću kojih se utvrđuje konkretan okvir djelovanja i određena orijentacija poduzetničkog djelovanja. Instrumentalne strategije se, naprotiv, odnose na pitanja angažiranja tržišno-političkih instrumenata, to jest u njima su utvrđena "prijevozna sredstva" koja vode određenom rutom do cilja.⁴ Prema tome, strategije strukturiraju okvir radnje, dok

³ Levitt, T. (1983), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York, p. 76.

⁴ Becker, J. (1983), *Grundlagen der Marketing Konzeption*, Gabler Verlag, München, p. 113.

marketinški miks utvrđuje stvarni proces djelovanja. Instrumentalna se strategija utoliko može shvatiti i kao taktička komponenta strategije, to jest kao njezina operativna provedba u praksi.

Kao primarni cilj strateškog planiranja marketinga općenito se ističe njegov doprinos osiguranju budućeg razvoja poduzeća. Time se dotičemo teme koncepcije inovativnih strategija i prilagodbe okruženju poduzeća, s uputom o razradi dugoročno učinkovitih prednosti pred konkurencijom. Ta temeljna funkcija može se diferencirati u sljedeće djelomične funkcije:

(1) Strateška funkcija

Pod strateškom funkcijom treba sažeti sve aktivnosti planiranja koje služe dugoročnoj, cilju orijentiranoj prilagodbi na okruženje i oblikovanju okruženja poduzeća.

(2) Koordinacijska funkcija

Koordinacijska funkcija strateškog planiranja marketinga obuhvaća idejnu uskladbu svih aktivnosti poduzeća i instrumentalnih strategija, izvođenje i sadržajno konkretiziranje ciljeva s pojedinih područja, te alociranje poslovnih resursa.

Položaj hotelijerstva karakterističan je po tome što se relativno jako oscilirajućoj potražnji suprotstavlja relativno neelastična ponuda zbog krutih kapaciteta, posebno na području smještaja. Na temelju nužnosti stalne poslovne, dakle uslužne pripravnosti, u hotelskoj se djelatnosti pojavljuje tendencija prema strukturalnoj prekapacitiranosti, pri čemu se stvarna i moguća iskorištenost tek rijetko podudaraju, i to u kratkim razdobljima vršne potražnje. Zbog takve krutosti ponude, strateškom se planiranju upravo u hotelijerstvu mora pripisati posebno značenje. Pravodobnim uočavanjem promjena okruženja mogu se pravodobno uvesti prikladni načini djelovanja koji dugoročno pridonose osiguranju egzistencije poduzeća. Kao osebjnost strateškog planiranja u hotelskim poduzećima, u prvom planu nije toliko trajanje planskog razdoblja kao odlučujuće značajke, već štoviše zadatak da se na temelju globalne analize izvora uspjeha provede tomu prilagođen razvoj dugoročno postavljenih koncepata poradi osiguranja budućnosti. Strateško planiranje marketinga treba moći informirati o tome koje usluge se na kojim tržištima, s pomoću kojih aktivnosti i u kojem trenutku mogu ponuditi. Na strateško planiranje marketinga ipak se ne smije gledati kao na metodološki *pool* uz čiju se pomoć može suprotstaviti izmijenjenim uvjetima okruženja. Ono, naprotiv, nudi priliku da se s pomoću sustavne analize identificiraju potencijalni i aktualni rizici okoline, ali i potencijali mogućnosti, tako da se na temelju tih spoznaja osigura konceptualni utjecaj na okolnosti u okruženju. Trajanje planskog razdoblja pritom je to važnije jer su odluke strateškog planiranja s dužim planskim razdobljem povezane s većom dozom nesigurnosti. Prema tome se strateško planiranje smije shvaćati samo kao grubo, to jest konturno planiranje, koje zadaje okvir za kreiranje kratkoročnog planiranja. Na taj način bitni elementi strateškog planiranja

predstavljaju analizu i prognozu prilika u okruženju, dugoročnih ciljeva marketinga i programa obrade tržišta.



Slika 2. Struktura i sadržaji koncepcije marketinga

Izvor: Czinkota, M., Ronkainen, I. (2001), *International Marketing*, Harcourt Inc., Orlando, p. 216.

U literaturi se prezentiraju različiti koncepti procesnih faza strateškog planiranja marketinga, koji se, međutim, u svojim osnovnim karakteristikama pozivaju na postavke Harvard Business School, koja se može smatrati klasičnom. Sheme faza predstavljaju logički i svrsishodni niz stupnjeva tijekom planiranja, te na taj način misaono strukturiraju proces strateškog planiranja marketinga. U daljnjem tekstu bit će predstavljen koncept strateškog planiranja marketinga po fazama koji treba poslužiti kao polazište za strukturiranje hotelskih poduzeća. Pritom dolazi do oslanjanja na koncept sistematizacije koji je "ustrojen" prema trgovačko-poslovnom strateškom planiranju marketinga.

(1) Analiza situacije

Prva faza u okviru strateškog planiranja marketinga obuhvaća sustavno identifikaciju čimbenika koji utječu na događanje na tržištu, evidentiranje i identifikaciju jačih strana i slabosti s obzirom na poduzeće, ali i njegovih prilika i rizika na tržištu. Pravodobno utvrđivanje strateški važnih informacija dovodi poduzeće u položaj u kojemu može razvijati inovativne marketinške strategije i lokalizirati potencijale uspjeha i rizika koji su specifični za poduzeće.

S obzirom na to da se tržište odlikuje željama, predodžbama i osjećajima pojedinih tržišnih partnera, informacije o položaju poduzeća različitim tržišnim partnerima i uvjetima okruženja neizostavna su pretpostavka za uspješan hotelski marketing. Upravo hotelskom poduzeću kao uslužnoj djelatnosti koja se odnosi na osobe i koja je uvjetovana nazočnošću gostiju, sustavno utvrđivanje potreba potencijalnih i stvarnih gostiju nudi priliku da spozna prilike i rizike, da pobudi nove potrebe, poboljša zadovoljstvo gostiju, te tako dugoročno veže potražnju uz svoje poduzeće. Tako pribavljanje i analiza svih podataka bitnih za poduzeće čine temelj uspješne koncepcije marketinga.

(2) Prognoza razvoja

Primarna zadaća prognoze razvoja sastoji se u dobivanju anticipativnih izjava u vezi s budućim razvojem strateški relevantnih čimbenika poduzeća i čimbenika okruženja. Povezivanje informacija o sadašnjosti sa stajalištima koja su okrenuta prema budućnosti predstavlja osnovu za strateško planiranje marketinga, a time i za ostvarenje potencijala poduzetničkog uspjeha.

(3) Strateško planiranje ciljeva

Imajući u vidu interne uvjete poduzeća, sadašnju situaciju na tržištu i pretpostavljeni razvoj tržišta, na trećem stupnju planiraju se strateški ciljevi, koje valja operacionalizirati s obzirom na sadržaj, opseg, odnos prema vremenu i segmentu. Dok se ciljevi općenito shvaćaju kao smjernice, to jest orijentacijske veličine poduzetničkih aktivnosti u pogledu stanja kojima se ubuduće teži, pod marketinškim ciljevima treba podrazumijevati ona zadana stanja koja valja ostvariti koristeći se tržišnopoličkim instrumentarijem.

U okviru strukturiranja sustava marketinških ciljeva ponajprije treba uočiti razliku između ciljeva poduzeća i ciljeva sektora i tražiti da marketinški ciljevi u vođenju poduzeća orijentiranoga na tržište, dominiraju cjelokupnim sustavom planiranja koji se odnosi na poduzeće, tako što izvršavaju bitnu funkciju upravljanja i koordiniranja, ali da ipak ne predstavljaju autonomne ciljeve, već da se izvode iz nadređenih ciljeva poduzeća. Dok se dosad, s obzirom na vrstu mogućih marketinških ciljeva težilo ekonomskim veličinama (doprinos za pokriće, promet, dobit itd.), prema novijim spoznajama o funkcijama reakcija tržišta sve su više u prvom planu tržišnopsihološke veličine. Ta ciljna kategorija može se nazvati i pred-ekonomskom jer se njezino psihološko djelovanje nalazi ispred ekonomskoga, npr. u obliku prometa. Psihološki ciljevi odnose se na duševne procese obrade potrošača i nastoje promijeniti njihovo ponašanje, pri

čemu se stupanj poznatosti i imidž trebaju smatrati temeljnim veličinama djelovanja.⁵

Što se tiče objekta istraživanja, utjecaj na odluku o izboru hotela preko aktivnog oblikovanja imidža može se smatrati mjerodavnim psihološkim ciljnim sadržajem. Sadržajno preciznom formulacijom u tom kontekstu treba smatrati pozicioniranje hotelskog poduzeća na definirani položaj u psihološkom perceptivnom prostoru potencijalnih i aktualnih gostiju. Dok preciziranje opsega cilja zahtijeva numeričku ili verbalnu konkretizaciju razine prava, odnos prema vremenu treba biti kronološki utvrđen, čime se uporabom tržišnopoličkog instrumentarija treba omogućiti ostvarenje marketinških ciljeva kojima se teži. Konkretizacija opsega cilja ni kod psiholoških sadržaja ciljeva najčešće nije problematična. Suprotno tomu, pri dimenzioniranju odnosa prema vremenu redovito nastaju poteškoće jer se tijekom djelovanja prodajnih, ponajprije komunikacijsko-političkih mjera vrlo teško može prognozirati.

Konačno, u okviru operacionalnog formuliranja cilja valja imati u vidu ciljnu skupinu koju treba obraditi, pri čemu se kao kriterij segmentiranja mogu iskoristiti predodžbe o idealnome hotelskom poduzeću.

(4) Razvoj strategije marketinga

Nakon oblikovanja marketinškostrateških ciljeva, treba razviti alternativne marketinške strategije koje omogućuju ostvarenje ciljeva. Pritom je konkretna zadaća da se zada kanal (ruta) na kojemu postupno treba uslijediti uporaba instrumenata u vremenskom tijeku do konačnog postizanja cilja.

Sljedeći opća pravila, kod marketinških strategija u hotelskom poslovanju na najvišoj razini razlikujemo strategije načela i rasta. Strategije načela mogu se dalje podijeliti na strategije fiksnih točaka i strategije konkurencije. Kao potkategorije strategije rasta, ovisno o broju tržišnih segmenata koje treba obraditi, valja razlikovati mono i multisegmentalne strategije. Monosegmentalne strategije mogu se shvatiti kao specijalizacija tržišta, pri čemu se strateške opcije mogu izvesti iz pozicioniranja u tržišnim segmentima, iz pozicioniranja u slučaju nepokrivenosti opskrbom i vodstva na pojedinom tržišnom segmentu. Multisegmentalne strategije se, pak, dijele na strategije standardizacije tržišta i strategije diferencijacije tržišta, te i na strategije diversifikacije.

(5) Selekcija strategija

Na sljedećem koraku strateškog planiranja marketinga potrebno je među alternativnim strateškim konceptima izabrati opciju koja će se realizirati. U nedostatku univerzalno primjenjivog koncepta selekcije, pri utvrđivanju one strategije koja jamči najviši mogući stupanj postizanja cilja, specifičan za neko

⁵ Grgona, J. (2003), *Imidž turističke destinacije: prilog znanstvenoj raspravi*, ACTA TURISTICA, Ekonomski fakultet Zagreb, Vol. 15/1., str. 45.

područje, najčešće se poziva na kataloge kriterija na temelju kojih se treba omogućiti usporedba strateških koncepcija.

(6) Razvoj instrumentalne strategije

Odabrana marketinška strategija sadržajno se konkretizira primjenom operativnog tržišnopoličkog instrumentarija te se provodi u praksi usmjerena na mjere. U tom kontekstu treba govoriti o instrumentalnoj strategiji kako bi se naglasilo značenje koordiniranog korištenja pojedinim instrumentima marketinga usmjerenima na njegove strateške ciljeve. Riječ je, dakle, o integrativnom razmatranju marketinškog miksa u smislu "optimalne kombinacije instrumenata politike plasmana".

Operativno planiranje izražava kojim putem treba ići da bi se realizirali srednji i dugoročni zadaci planiranja marketinga, to jest da bi se oni proveli u praksi koordinirano i usmjereno prema cilju. Prema tome, ono se odnosi na konkretnu situaciju djelovanja. Pritom treba uputiti na međuovisnost između strateškoga i instrumentalnog planiranja. S jedne strane, operativno usmjereno instrumentalno planiranje proizlazi iz strateških smjernica planiranja, a s druge strane, na temelju utvrđenih odstupanja između kratkoročno ostvarenih rezultata i dugoročno željenih rezultata, podizanjem ili spuštanjem željene razine cilja, moraju se obaviti izmjene strateških zadataka planiranja.⁶

Operativno planiranje redovito se odnosi na pregledno vremensko razdoblje do jedne godine. Njegovi bitni zadaci mogu se svesti na izradbu konkretnih planskih zadataka o mjerama potrebnih za postizanje cilja u utvrđenoj vremenskoj razdoblju. Uz to, u okviru operativnog planiranja moraju se utvrditi podaci o očekivanim prosječnim potrebama, ali i proračuni. Kombinacija tržišnopoličkih instrumenata koja je usmjerena prema cilju i primjerena strategiji pretpostavlja poznavanje svih raspoloživih marketinških instrumenata. Zato kao osnovu sljedećem izlaganju valja uzeti katalog diferenciranih instrumentalnih varijabla, koji, s jedne strane, polazi od procesa pružanja usluge hotelskog poslovanja orijentiranoga na potrebu, a s druge strane omogućuje pretvaranje rezultata situacijske analize u konkretne strategije obrade tržišta. U tu je svrhu prikladna sistematizacija načela akcije na strani plasmana, prikazana u sljedećem poglavlju. Pokazuje se da se instrumenti politike plasmana, primjenjivi na hotelijerstvo, načelno dijele na varijable politike usluga, naknada i utjecaja, pri čemu pojedine mjere raspoložuju velikim brojem podvarijabla.

(7) Realizacija i kontrola

Posljednja faza strateškog planiranja marketinga odnosi se na realizaciju i kontrolu ciljne strategije marketinga, te na taj način zatvara regulacijski krug tehnike vođenja. Dok proces realizacije operativnih marketinških aktivnosti ne treba dalje slijediti, strateškoj kontroli valja dati istaknut položaj. Kontrolu treba shvatiti kao tekuću provjeru procesa planiranja koja prati realizaciju, a služi da se

⁶ Stevenson, W. (1989) *Introduction to Management Science*, Irwin Inc., Boston, p. 143.

pravodobno prikažu potrebe za revizijom i modifikacijom, i omogućće korektivne mjere. U smislu usporedbe zadanoga i stvarnog stanja, kontrola sadržava sljedeće sastavnice:

- utvrđivanje kontrolnih varijabla,
- definiciju standarda kontrole,
- mjerenje ostvarenoga,
- usporedbu standarda s postignutim rezultatima.

Kontrolom procesa realizacije mogu se pravodobno provesti analize uzroka i prilagodbe odrednica planiranja, a time i strategije. Ovdje se, međutim, pojavljuju problemi zbog međuovisnosti djelovanja tržišnopoličkog instrumentarija. Čini se da je samo uvjetno moguća analiza odstupanja, primjerena uzroku i bez preklapanja.

Ponajprije u karakterizaciji kontrole kao paralelnoga procesa, postaje jasno da je idealno-tipično definiran tijekom procesa strateškog planiranja marketinga u hotelskom poduzeću karakterističan po procesima prethodnih (*feed forward*) i povratnih (*feed back*) reakcija i po preklapanjima pojedinih faza.

4. INSTRUMENTARIJ POLITIKE PLASMANA I ORGANIZACIJA MARKETINGA U HOTELSKOM PODUZEĆU

Ako se utvrđivanjem marketinških strategija koje treba slijediti, strukturira zadani okvir djelovanja, tad instrumenti politike plasmana konkretiziraju stvarni proces djelovanja. Oni dovode pojedino hotelsko poduzeće u položaj aktivnog sudjelovanja u oblikovanju tržišta plasmana. Izraz *instrumenti politike plasmana* pritom obuhvaća mnoštvo mogućih opcija djelovanja koje poduzeću stoje na raspolaganju za ciljani utjecaj na svoje okruženje kako bi osiguralo svoj položaj na tržištu plasmana.

S obzirom na to da se različite mogućnosti djelovanja ne upotrebljavaju same, već u kombinaciji, za njihovo se obilježavanje koristi i nazivom marketinški miks. Marketinški miks rezultira iz oblikovane marketinške strategije, koju valja slijediti, preko pojedinih varijabli koje se mogu kontrolirati i preko njoj primjerene razine primjene kojom se poduzeće služi pri djelovanju na ciljna tržišta.⁷ U tu svrhu moraju se utvrditi raspoloživi instrumenti obzirom na njihovo oblikovanje, to jest njihovu prostornu, vremensku i intenzitetu odgovarajuću primjenu, uzevši u obzir specifične prilike na ciljnom tržištu. Izvođenje marketinškog instrumentarija specifičnoga za hotele blisko se oslanja na pitanja o sistematizaciji instrumenata trgovačkog poslovanja. Takav način

⁷ Berkowitz, E., Kerin, R., Rudelius, W. (1989), *Marketing*, Irwin, Boston, p. 165.

postupanja opravdava se time što se u trgovini također radi o uslužnoj djelatnosti gdje se trgovačka usluga sastoji od kombinacije materijalnih usluga trećih osoba i vlastitih pruženih usluga.

Uslužna politika trgovačkoga poslovanja može se smatrati višedimenzionalnim konstruktom i primarnim instrumentom politike plasmana. Slična je i situacija u hotelijerstvu jer mu se ponuda usluga također sastoji od kombinacije materijalnih usluga i usluga trećih osoba, pri čemu i tu oblikovanje ponude usluga predstavlja glavni razlog nastajanju prodajnog kontakta. Kako bi se potražnja mogla usmjeriti na hotel koji nudi usluge, potreban je prikladan instrumentarij koji se može izvesti iz sljedeća tri pitanja:

- Koje su usluge hotelskog poslovanja na tržištu tražene i omogućuju dovoljnu mobilizaciju potražnje koja je dovoljna u smislu cilja? - (uslužna politika)
 - Pod kojim se uvjetima naknade hotelske usluge mogu ponuditi na tržištu? (politika naknade)
- (Ovdje treba naglasiti blisku vezu između politike usluge i politike naknade jer nematerijalne usluge hotelskog poslovanja tek preko odgovarajućeg oblikovanja cijene dobivaju za onoga koji uslugu traži mjerljivu vrijednost i izraz.)
- Koje se mjere mogu poduzeti za informiranje potencijalnih gostiju o odnosu cijene i kvalitete i motivaciju za korištenje usluga? (politika utjecaja)

Pokazuje se da se instrumenti politike plasmana, primjenjivi u hotelijerstvu, mogu podijeliti na varijable politike usluga, naknade i utjecaja, pri čemu pojedine mjere raspolažu mnoštvom podvarijabla. Tržišnopolitički instrumenti karakteriziraju poduzetničko oblikovanje volje u pogledu izbora uporabe tržišnopolitičkih sredstava koji vodi k cilju. Pritom politika usluge uglavnom opisuje koja se rješenja problema preko poduzeća nude na tržištu i kojim se putovima kupci mogu približiti. Varijable instrumenata koje hotelskom poduzeću stoje na raspolaganju u okviru politike usluge mogu se označiti kao instrumenti politike lokacije, ponude, osiguranja kvalitete, te politike znaka tvrtke i politike premošćenja.

Politikom naknade utvrđuju su uvjeti prema kojima se trebaju na tržištu nuditi usluge. Pojedinačno gledano, hotelu na raspolaganju stoje instrumenti politike cijene i popusta te kreiranje uvjeta plaćanja. Politika utjecaja konačno obuhvaća mjere kojima se koristi za informiranje i utjecaj na one koji uslugu traže. Točnije, ovdje valja navesti instrumente promocije plasmana, poticanja prodaje i aktivnosti odnosa s javnošću.

Sljedeća sistematika daje pregled instrumenata koji hotelskom poduzeću stoje na raspolaganju pri aktivnom utjecaju na tržište. Za primjenu instrumenata politike plasmana načelno vrijedi da se trebaju upotrebljavati u kombinaciji koja

najbolje odgovara mnoštvu ponuđenih mogućnosti djelovanja. Ne teži se optimalnoj primjeni samo jednog instrumenta, nego se traži najbolja moguća kombinacija svih instrumenata. Pritom valja osobito imati u vidu da iz povezivanja, te s njim često povezane dopune pojedinih instrumenata, nastaju dodatna djelovanja u obliku sinergijskih efekata, koja prelaze okvire stupnja učinka izolirane primjene sredstva. Prema tomu, ukupno djelovanje svih instrumenata postaje veće od pojedinih djelomičnih djelovanja.

Na stupanj porasta djelovanja utječe kvaliteta sadržajnog i formalnog povezivanja instrumenata. Budući da se odluke o uporabi instrumenata donose uz veliku nesigurnost s obzirom na buduće uvjete i njihove načine djelovanja i da se mora voditi računa o specifičnim uvjetima svakoga hotelskog poduzeća, ne može se govoriti o baš optimalnoj kombinaciji instrumenata politike plasmana. Štoviše, može postojati samo jedna optimalna kombinacija među aktualnim uvjetima.

Nadalje, treba uzeti u obzir da sami događaji na tržištu podliježu dinamici na koju poduzeće mora stalno djelovati i reagirati. Iz tog se razloga marketinški miks mora neprekidno provjeravati i eventualno modificirati, kako bi se, na taj način, utvrdili "relativno" optimalni načini djelovanja. Pritom se iznova razaznaju zahtjevi koji se postavljaju pred sustavno vođeno istraživanje tržišta i planiranje marketinga, što ih treba smatrati bitnim uvjetima za "relativno" optimalno oblikovano korištenje instrumentima politike plasmana koje je usmjereno prema cilju. Naime, što je veća sigurnost u stručno znanje i moć prosuđi vanja subjekta odlučivanja, to jest što su temeljne informacije bolje i pouzdanije, utoliko se bolje može oblikovati marketinški miks.

Ako neko poduzeće nastoji biti tržišno orijentirano na tržište, tad je najprije potrebno prikladno (marketinški orijentirano) kreirati organizaciju čitavog procesa poduzeća. Organizaciju kao strukturiranje svih nastalih zadataka i funkcija, te njihov smještaj unutar poduzeća, dijelimo na organizaciju strukture i organizaciju odvijanja operacija. Organizacija strukture tiče se strukturiranja pojedinih tvorevina, u ovom slučaju, dakle, hotelskoga poduzeća, ali i njegovih pojedinačnih sektora. Za razliku od toga, organizacija odvijanja operacija bavi se strukturiranjem poslova što ih u poduzeću treba obaviti.

Promatramo li marketing kao koncept vođenja, onda organizacija marketinga obuhvaća sve strukturne probleme unutar čitavog poduzeća, imajući u vidu potrebe tržišta. Dosljedno vođenje poduzeća s tržišnom orijentacijom prikladno je samo onda ako svi odjeli slijede prioritet tržišne orijentacije. Taj je zahtjev ispunjen kad se cijelo poduzeće shvaća kao marketinška organizacija u najširem smislu, to jest kad ni jedan drugi odjel ne djeluje kao izolirano djelujući marketinški odjel. Tad se marketinškom odjelu dodjeljuje funkcija koordiniranja.⁸ Prema tome, marketing treba smatrati integrativnim konceptom koji obuhvaća sve sektore poduzeća, kako bi ono u perceptivnom polju aktualnih i potencijalnih gostiju bilo ocijenjeno bolje od konkurencije.

⁸ Bingham, F. (1999), *Business Marketing Management*, NTC Business Books, Illinois, USA, p. 167.

Organizacija marketinga pretpostavlja učinkovit informativni i komunikacijski sustav unutar samoga marketinškog odjela, ali i između marketinškog odjela i drugih podsustava poduzeća (financijski odjel, nabava, osoblje itd.). Uz organiziranu koordinaciju između pojedinih odjela, učinkovita organizacija marketinga zahtijeva veliku količinu prilagodljivosti, kreativnosti i spremnosti na inovaciju, i to svih pojedinih članova tako da se osigura neproblematična prilagodba dinamičkim odnosima tržišta i učinkovitost cjelokupne organizacije. Stvaranjem organizacijskih i komunikacijskih struktura mogu se utvrditi pojedine ovlasti i faze odvijanja rada.

Zatim, marketinška organizacija kao osnova uspješnoga hotelskog marketinga odnosi se na svrsishodno oblikovanje marketinškog odjela, uzevši u obzir zadatke plasmanske politike. Tu se misli na one sektore marketinga kojima su povjerene neposredna priprema i provedba pojedinih zadataka plasmana (npr. određivanje cijena i uvjeta, promocija i unapređenje prodaje itd.). Da bi se u praksi provela prikladna marketinška organizacija, potreban je detaljan opis radnih mjesta i/ili funkcija, kojima će se utvrditi zadaci, prava i ovlasti pojedinih nositelja zadataka. Propisivanjem pojedinih područja zadataka i njihovim prikazom kroz organizaciju smanjuju se potencijali konflikata između pojedinih radnih mjesta.

Za opis pojedinih područja zadataka mogu se prizvati u pomoć funkcionalni kriteriji podjele ili kriteriji koji se odnose na objekt. Međutim, poduzeće se ne smije ograničiti na jednokratno utvrđivanje organizacijske strukture. Štoviše, i to je potrebna prilagodba promjenjivim uvjetima okruženja jer samo tako je moguće postići cilj tržišno orijentiranoga vođenja poduzeća. U malim poduzećima najčešće je teško moguće odijeliti odgovornost za marketinšku politiku od osobe vlasnika. Što je poduzeće veće, veće su mogućnosti organizatorske strukture marketinškoga odjela. Tako se u srednje velikim poduzećima uključivanje marketinga u koncept poduzeća daje na drugoj razini odlučivanja, koja je podređena direktoru hotela, uspostaviti funkcionalna diferencijacija pojedinih područja zadataka. Pojedini odjeli pritom podređeni najvišoj razini posloводства, ali međutim, raspolažu vlastitim ovlastima za donošenje odluka, pri čemu su marketinškom odjelu dodijeljene funkcije koordiniranja između poslovnih struktura poduzeća i pojedinih odjela. Prednost podjele orijentirane na funkcije, to jest diferencijacije prema istovrsnim poslovima, jest u specijalizaciji pojedinih članova organizacije za pojedina područja zadataka. I unutar marketinškog resora preporučuje se funkcionalna podjela, pri čemu se može provesti diferencijacija npr. na sljedeća područja zadataka - prodaju, promociju, istraživanje plasmana, kreiranje ponuda ili slično. Na nižim razinama pruža se mogućnost za diferencijaciju po objektima, kao npr. prema pojedinim prodajnim regijama ili skupinama gostiju.

Naglasimo ovdje i važnost istraživanja tržišta i razvoja baze podataka u hotelskom poslovanju. Istraživanje je startna marketinška funkcija; u našem je hotelijerstvu vrlo slabo razvijena i to je ono što se najčešće preskače, a relativne marketinške odluke i planovi pretežno se donose na temelju poslovnoga iskustva

rukovoditelja, bez komunikacija s potrošačima. Međutim, za izradbu i implementaciju marketinških planova prijeko su potrebne informacije o potrošačima, i one omogućuju praćenje tekućih napora, ali i uspostavljanje prioriteta u budućnosti. Kako bi se hoteli mogli bolje prilagoditi ukusu svojih potrošača, te kreirati odgovarajuće proizvode, nastala je i sve se više razvija potreba razumijevanja njihove motivacije pri kupnji određenoga turističkog proizvoda. Tzv. mikromarketing, baziran na podacima o potrošačima, omogućen je razvojem tehnologije. Podaci o potrošačima prikupljaju se s pomoću procesa registracije, ali bi bolji i prilagodljiviji kompjutorski *software* omogućio i bolje obuhvaćanje i raspolaganje podacima.

Informacije u dobro dizajniranoj bazi podataka najčešće se mogu podijeliti u dvije kategorije: standardni operativni podaci (ime potrošača, titula, poduzeće, kućna adresa i adresa poduzeća, način plaćanja) i specifične marketinške informacije (način i vrijeme rezervacije, frekvencija dolaska, odgovor na promociju, specijalne preferencije). Bez obzira na razlike u navedenim tipovima informacija radi se o podacima esencijalnim za osmišljenu marketinšku bazu podataka s pomoću koje hoteli mogu otkrivati i nove poslovne mogućnosti. Sustavni nastup gradnje baze podataka može početi identifikacijom najboljih potrošača, a to su oni koji često dolaze i/ili najviše troše. Oblikovanje takve baze ima nekoliko prednosti pred konvencionalnom marketinškom praksom, a to su: (1) potiče na veću lojalnost postojećih potrošača, (2) povećava tržišni udio identifikacijom i privlačenjem potencijalnih potrošača različitim nagradama ili otkrića novih tržišta, (3) daje bazu za analizu dotoka prihoda i (4) reducira marketinške troškove u duljem razdoblju jer omogućuje precizniju uporabu marketinškoga budžeta.

Baza podataka o hotelskim potrošačima izravan je *input* za izradbu marketinškog plana i strategije. Uz te podatke, hotelu su također potrebni i oni o konkurenciji i potrošačevu doživljaju samoga mjesta u kojemu se hotel nalazi. Doprinos takvih istraživanja nadasve je vrijedan ako se ponavlja regularno, kako bi se mogle identificirati promjene i trendovi.

5. ZAKLJUČAK

Hotelijerstvo, kao značajno područje turističke djelatnosti u svojoj poslovnoj koncepciji obvezno stavlja u fokus razmišljanja krajnjega potrošača, kupca svojeg proizvoda i korisnika svojih usluga, dakle gosta. Sukladno tomu, marketinška koncepcija ima dominantnu ulogu u cjelokupnom hotelskom poslovanju. S obzirom na to da je hotelsko poslovanje pretežno usmjereno prema uslužnoj djelatnosti, zato i cjeloviti marketinški pristup treba respektirati tu činjenicu i u tom smislu tzv. klasični marketinški pristup prilagoditi specifičnim uvjetima i potrebama ove djelatnosti. Komplementarnost usluga u marketinškom miks hotelskoga poduzeća, nemogućnost skladištenja usluga, izraženi sezonski utjecaji, značenje ljudskog čimbenika itd. - samo su neke posebnosti ove

djelatnosti koje sudjeluju u kreiranju specifičnog koncepta hotelijerskoga marketinga. U sklopu svoje tržišne orijentacije, hoteli svakako trebaju respektirati i koncepciju tržišne segmentacije, odabira ciljnog tržišta i pozicioniranja proizvoda (korporativni ili institucionalni pristup nalaže da hotel s njegovom ponudom to jest cjelokupan hotelski proizvod, treba promatrati u cjelini). Izborom odgovarajućeg segmenta (ili više njih) kao svojega ciljnog tržišta, hotel određuje i karakter svojega marketinškog miksa, naravno, u obliku optimalne kombinacije kontroliranih elemenata - proizvoda (kao amalgama različitih proizvoda i usluga), cijene, promocije i kanala distribucije.

Za izradbu marketinških planova i njihovu kvalitetnu realizaciju, prijeko su potrebne informacije o krajnjim korisnicima, do kojih se prvenstveno dolazi uz pomoć važne marketinške funkcije - istraživanja tržišta. Potrebne informacije o korisnicima stječu se samim procesom registracije, gdje adekvatno profilirani računalni *software* omogućuje bolji obuhvat i raspolaganje podacima kako bi se stvorila baza temeljem koje se mogu otvarati i nove poslovne mogućnosti hotela. Promotivni naponi hotelskog poduzeća obuhvaćaju sve oblike promotivnih aktivnosti: oglašavanje, unapređenje prodaje, osobnu prodaju i odnose s javnošću. Pretpostavka za uspješnu provedbu tih aktivnosti je njihovo adekvatno planiranje. U tom je sklopu ishodišna faza cjelokupnog procesa planiranja analiza stanja i ocjena dosadašnjih vlastitih promotivnih aktivnosti, ali i analiza što je provode konkurentna poduzeća. Odgovarajućim informacijama sadržanima u promotivnim porukama, hotel pobuđuje interes i potrebe potencijalnih gostiju, kao što su odmor, oporavak, različite aktivnosti, novi doživljaji, i na taj način indicira potrebe za vlastitim uslugama.

Sljedeći korak u tome je uspostava prepoznatljivosti hotela i s tim u svezi njegova povoljnog imidža u odnosu prema konkurentima te stvaranje preferencija prema hotelu. Nakon postignuća preferencije i suradnje s gostima, u prvi plan dolazi ostvarenje potreba za što kompleksnijim uslugama hotela, dakle za maksimalnim korištenjem asortimanima ponuđenih usluga. Kako svaka poslovna koncepcija u svojoj implementaciji treba težiti k ostvarenju nekih željenih i postavljenih ciljeva, tako i marketinška koncepcija u hotelskom poslovanju ima ciljeve koje bi trebalo ostvariti. Naravno, uz adekvatnu pripremu i realizaciju svih marketinški aktivnosti kojima se hotel u svojem poslovanju kani koristiti. Ti ciljevi mogu biti ekonomski i neekonomski. Ekonomski su ciljevi prvenstveno usmjereni na ostvarivanje željene razine prodaje i troškova. Ciljevi u svezi s povećanjem prodaje mogu se odnositi na povećanje tržišnog udjela, povećanje razine iskorištenosti smještajnih kapaciteta, povećanje frekvencije gostiju u restoranu i dr.

Ciljevi koji u prvi plan stavljaju sniženje hotelskih troškova odnose se na takvu izmjenu strukture prodaje koja sa sobom povlači niže troškove poslovanja. Neekonomski ciljevi koji nemaju neposredan učinak na financijsko poslovanje hotela zapravo su usmjereni na proces komuniciranja s potencijalnim gostima, i odnose se na: pobuđivanje potreba, poboljšanje informiranosti, poticanje interesa, poboljšanje imidža, porast stupnja poznatosti, uključivanje novih ciljnih skupina i

dr. Jasno je da i jedni i drugi ciljevi, ekonomski i neekonomski, koliko god u početku izgledali distancirano, u konačnici teže prema istomu, a to je podizanje razine kvalitete usluge i hotelskog proizvoda u cjelini. Time se može ostvariti željeno i, prije svega, u potpunosti odgovoriti i udovoljiti željama i potrebama gostiju kako bi ostvarenje njihovih očekivanja bilo na što višoj razini, čime bi se ostvarili željeni financijski rezultati kao posljedicu plasmana i prodaje svojega hotelskog proizvoda. U suvremenom hotelskom poduzeću marketinška se koncepcija tako nameće kao prijeko potreban imperativ koji vodi tržišnom usmjerenom poslovanju.

LITERATURA

- Becker, J. (1983), *Grundlagen der Marketing Konzeption*, Gabler Verlag, München
- Berkowitz, E., Kerin, R., Rudelius, W. (1989), *Marketing*, Irwin, Boston
- Bingham, F. (1999), *Business Marketing Management*, NTC Business Books, Illinois, USA
- Czinkota, M., Ronkainen, I. (2001), *International Marketing*, Harcourt Inc., Orlando
- Grgona, J. (2003.), *Imidž turističke destinacije: prilog znanstvenoj raspravi*, ACTA TURISTICA, Ekonomski fakultet Zagreb, Vol. 15/1.
- Ingram, H., Ransley, J., (2000), *Developing Hospitality Properties and Facilities*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Kotler, P. (2003), *Marketing management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Levitt, T. (1983), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York
- Roberts, J. (1993), *Marketing for the Hospitality Industry*, Hodder&Stoughton, Sevenoaks
- Stevenson, W. (1989), *Introduction to Management Science*, Irwin Inc., Boston

Jadranko Grgona, Ph.D

Associate Professor
Department of Tourism
Faculty of Economics
University of Zagreb

Anica Supić, M.S.

President of the Board of directors
Željezničko ugostiteljstvo, Ltd
Zagreb

THE ROLE OF MARKETING CONCEPTION IN HOTEL BUSINESS

Summary

By pointing out the role and meaning of marketing conception in contemporary hotel business, first of all it is necessary to put accent on basic marketing thesis as market oriented business conception. With optimal combination of elements of marketing mix, with strategic planning and organizing marketing in hotel industry, and with obligatorily implementation of some marketing functions, par marketing research, it is possible to consider in detail a role of marketing conception in hotel business.

By taking into consideration particularity of hotel as one of tourist suppliers, of which it is necessary to emphasize the fact that the hotel tourist product represents amalgam of different products and services, follow also special features of marketing conception in hotel business that paper has focused on. By thinking of marketing as a process of communication on market, we consider very important also a promotional role, which, in process of deciding of demand holders, has purpose achievement goals of hotel business. As today in most of modern organized hotel businesses marketing is considered as the most successful form of business policy, discussing business decision making, we discuss decision making in the field of marketing.

Key words: marketing conception, particularities of hotel business, strategic planning, market research.

JEL classification: M31, L83

Tonći Lazibat Ph. D.

Faculty of Economics
University of Zagreb

Tomislav Baković, M. S.

Faculty of Economics
University of Zagreb

OPTIONS HEDGING AS A MEAN OF PRICE RISK ELIMINATION

UDK / UDC: 339.164.4

JEL klasifikacija / JEL classification: F19, G13

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 05. lipnja 2007. / June 05, 2007.

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 03. srpnja 2007. / July 03, 2007

Abstract

Price risk can be considered one of most important risks most foreign trade companies face. From this aspect use of modern futures markets can be considered a basic precondition for the survival of most businesses. For the purpose of insurance hedging has been in use for more than a century, but still its forms have evolved over time. On the other hand options can be considered the most sophisticated instrument futures trade can offer at this point. The aim of this paper is to present how options, which are normally considered a main tool for speculation, can successfully be used as a tool for price risk elimination.

Key words: *hedging, price risk, options, futures markets.*

1. INTRODUCTION

Price risk is one of the financial risks that come up as a consequence of unpredictable events that make paying in international trade difficult or even impossible. When it comes to price risk there is a possibility one of the included parties will come up damaged because of sudden price movements. There is a pure logic to use futures trading as a mean of price risk protection since such markets offer a variety of trading instruments. It is a little bit ironic that the existence of speculators who see futures trading as nothing else but a place for betting makes price risk elimination possible. They generally aim to buy when prices are low and sell when prices are high, thereby helping to prevent excessive movements in either direction. In times of surplus it is often the speculators who

provide major buying orders. They are hoping to buy at depressed prices in order to sell when the market improves and in doing so they are relieving industry of the need to finance merchandise it does not need.

Futures trading or stock exchange trading has already been used for more than a century, but trading in advanced instruments of futures markets still represents one of the most sophisticated forms of modern business. The early beginnings of futures trading date back to the trade in goods, whereas nowadays, and for some years now it has been used for trading even more successfully in financial instruments, and it has been governed on the same basis and by the same rules. The development of new instruments of futures trading continues to take place at a very quick pace. When it comes to creating new instruments of futures trading or using the already existing ones, the greatest progress has been made in the most developed countries such as the USA, Japan, Great Britain etc. The principles that govern futures market operations in the developed countries have been used as a model for establishing and operating futures markets worldwide. The use of a futures market allows business entities to achieve many advantages, one of the most significant ones being the neutralization of financial and price risks, as well as significant financial gains. On the other hand, economies without sufficiently developed futures trading surely find themselves in a worse starting position in the international markets. Not only does a failure to use the existing potentials of futures trading put business entities in a subordinate position, but from a long-term point of view it puts their very existence at risk as well.

The beginnings of futures trading are connected with goods fairs where cereals and other agricultural products were sold, whereas nowadays almost anything can be sold or purchased on a futures exchange: from pork bacon and orange juice, gold and oil, to complicated financial instruments such as stock indices, interest rates, foreign currency, as well as options on all of the above mentioned forms of futures contracts. The fact that on a futures exchange you can sell something that you currently do not have and you will never have in future, or that you can purchase something you do not know what it looks like, or if you do, you would not dream of possessing it, gives everyday words 'buy' and 'sell' a completely new meaning. A more precise term to explain what actually happens on futures exchanges is betting, and a term for such an institution would be a betting shop.

Commodity futures contracts still remain insufficiently explored and used as asset, despite the fact that the US has been trading in them for over a 100 years. The main reason behind this may lie in the fact that they differ considerably from traditional investment assets such as stocks and bonds. The main differences are as follows.¹

- Commodity futures contracts are derivatives, unlike stocks and bonds

¹ Gorton, G. & Ravenhorst, K., Facts and Fantasies about Commodity Futures; Financial Analyst Journal, (2006), ABI/INFORM Global, p. 47.

- They represent short-term receivables related to real assets.
- Unlike financial instruments, many commodity futures contracts have marked seasonal fluctuations in price movements.

In the past 20 years derivatives have emerged as one of the most important entities in the financial world. Futures contracts and options are nowadays traded worldwide, on all most important financial and commodity exchanges. Financial institutions, funds and other institutional exchange traders trade regularly in futures contracts, swaps, options and other derivatives.

Derivatives are securities issued on the basis of some real securities (stocks, bonds), foreign currency or, in the case of commodity futures contracts on the basis of a real commodity. In other words, behind every derivative there is some real underlying instrument. The most important characteristic of derivatives is that a derivative holder does not have to buy or sell the value on the basis of which a derivative has been issued. Derivative itself is a marketable security that is traded in secondary markets.

In its value, the volume of trading in derivatives exceeds the value of the underlier on the basis of which derivative is issued. Prices of derivatives are quoted daily on exchanges and to the greatest extent they are determined by price movements of the underlier on the basis of which they have been issued. Some other determining factors of derivative prices are exercise date and volatility (i.e., tendency to fluctuate) of the price of the underlier on the basis of which derivative has been issued. In the case of commodity derivatives, that is, futures contracts the underlier for their issuing is commodity quoted on a stock exchange.

2. BASIC STRATEGIES OF FUTURES TRADING

Trading strategies in futures markets can be divided into²:

◦ *Long/short speculative trading*

Long or short speculative trading implies taking, the so-called, long or short position in a futures market. Taking a long position (going long) in a futures market means, in business terms, buying a futures contract. Speculators who buy futures contracts expect futures prices to increase. They are also known as "bulls". If futures prices increase, they will close out their initial long position by selling at a higher price, thereby yielding a profit.

Taking a short position (going short) in a futures market means selling futures contracts. Speculators who take a short position expect futures prices to decrease because it is the only way they can make a profit, considering the fact that they close out their short position by buying at a lower futures price. They are

² Lazibat T., Kolaković, M.: Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija, Zagreb, 2004., p. 213.

also known as "bears". When it comes to long or short speculative trading, profit is made only if the direction of a price change is forecast correctly. As the above mentioned examples show the biggest advantage of long or short speculative trading is its unlimited potential to yield a profit. Unfortunately, the price for this is exposure to higher risk which is not limited, so if forecasting the direction of a price change is incorrect, a loss will be made.

° *Spread speculative trading*

This trading strategy used by a position speculator is less risky. Simultaneously, two or more opposite futures positions in the same commodity (or some other underlier) are taken, but having different months of delivery or exercise, in the same commodity but in different futures markets or in mutually substitutive commodity. Thus, we make a loss on one side and we gain or yield a profit on the other. It is crucial that we make a bigger profit than loss so that our business operations would make sense.

° Arbitrage

Arbitrage is a strategy involving simultaneous buying or selling of contracts in different markets, thus providing a possibility of making a sure profit without risky investments. It is common in situations when difference in futures prices between two months of delivery (or exercise date, when it comes to stock or foreign currency exchange) is big enough to cover all commodity costs (holding, handling, storing, financing, opportunity costs) and initial futures positions are closed out by physical delivery of commodity (payment), and not by offsetting. Since by taking initial futures positions the outcome, i.e., profit is known in advance, this strategy is often called an academic arbitrage. Activities of academic arbitrage in futures markets are rare, but when they do happen, they are of a very short period because traders notice quickly the possibility of an arbitrage and they react immediately by returning futures prices into their usual relative relations - the so-called normal market.

° Hedging

Hedging is a group of techniques and instruments designed to hedge against the risk of an increase or fall in the price of an item being traded. Traders who use hedging are called hedgers. They use futures market exclusively to minimize the risk of a price increase or price fall so as to prevent a loss, and not primarily to speculate, i.e., to make a profit. That is why in order to understand hedging and use it successfully it is necessary to know futures markets, their nature and trading strategies.³

Hedging programme of any company is always unique and it depends on internal specific characteristics of that company, its price policy and motives for

³ Lazibat, T.: *Terminsko trgovanje – izazov, potreba i «trgovina maglom»*, TEB, Zagreb, 2002. & Lazibat, T.: *Psihologija terminskog tržišta – zamke i mogućnosti*, TEB, Zagreb, 2003.

hedging. Hedging programmes always have to adapt to new emerging conditions on the market.⁴

Hedgers are individuals or companies that own or wish to own cash commodity, maize, soybean, wheat, government bonds, stocks, coal etc., but they fear that the commodity price may change before they have bought or sold it. In general, anyone wishing to protect their commodity in a spot market against an unwanted price change can use hedging in a futures market which provides them, in that case, with appropriate futures contracts.

According to the theoretical literature, primary commodity producers stand to derive considerable price risk reduction benefit from hedging with either futures contracts or forward cash contracts.⁵

3. OPTIONS

The use of derivative instruments (derivatives) has become common practice in the risk management activities of nonfinancial firms around the world. In particular, derivatives are widely used to manage foreign exchange rate and interest rate risks, while the use of commodity price derivatives is more concentrated in particular industries.

Options are also derivative instruments, which means that option's value and other trading characteristics of options are derived from the assets upon which they are based.⁶ Trading in options on futures contracts is the most sophisticated form of trading, and it emerged in the 1980s on the US stock exchanges. Today, options are traded on all futures contracts and in all futures markets.

An option is a term used on a commodity exchange, for example on the world renown *Chicago Mercantile Exchange* where you can trade in options on futures contracts for agricultural products, foreign currencies, interest rates, indices; however, options are also present on stock exchanges as options on securities trading, or stocks, to be more precise. Options trading takes place in futures markets or exchanges. They soon proved to be very useful and lucrative innovations because they involve activities where losses are restricted to a price paid for an option, while the amount of possible profit is unlimited. Thus, options trading spread very quickly on trading in all types of commodity and financial futures contracts.

⁴ Sampson, R., Crowson, P., *Managing metals price risk with the London Metal Exchange*, LME, London, 2005, p.93.

⁵ Corter, C.A., *Commodity futures markets: a survey*, *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 43:2, (1999), p.216.

⁶ CBOE Options Institute., *Options: Essential Concepts and Trading Strategies* 3ed, McGraw Hill, 1999, p. 19.

Options on futures contracts can be defined as a special type of standardized exchange contracts where the buyer has the right, but not the obligation, to buy or sell based on an option of a certain futures contract or other asset which is the subject in the options contract. There are two basic types of options, a call option and a put option. Combinations of the two can lead to a series of subsequent options. In order to buy an option, i.e., in order to have a possibility to choose between alternatives offered, we buy that privilege, that is, we pay a certain price for it, meaning that we pay the option premium for the respective futures contract. Instead of direct trading in futures contracts, certain strategies for trading in options on futures contracts allow a possibility of unlimited potential to profit with limited and known risks. Every option has a period of duration, i.e., exercise period, with conditions of expiration of several months, which is common for most options, or it can include a longer period of more than three years, however, in that case we speak of LEAPS options.

Nowadays, options' trading is so widespread that the volume of options contracts traded on exchanges worldwide amounts to hundreds of millions of contracts a year. Majority of these options contracts represent options on stocks (more than 75 %), whereas around 15 % of options contracts account for options on futures contracts.⁷

An options contract (agreement) represents a highly standardized document that mostly includes the following elements:

- asset type to which the option relates
- strike price at which a buyer can buy or sell a certain asset or instrument,
- exercise date – the last date by which the option can be used

Buyers can choose whether to exercise the option, sell it to some other entity or not to exercise the right given by the option. Their decision is determined by the relation between the current market price and the strike price in the options agreement. On the other hand, seller/ option writer has the obligation to honour the terms based on the sold option.

Options can be divided into:

Call options, which give the buyer (holder) of the option the right, but not the obligation, to buy from the seller (writer) options on futures contracts at an already set exercise price any time within a period before the expiration date.

Put options, which give the buyer (holder) of the option the right but not the obligation to sell to the seller (writer) options on futures contracts at an already set exercise price within a period before the expiration date.

⁷ Robert W. Kolb: Futures, options and swaps, Blackwell Publishing, 2003.g. p.315.

The price that the buyer of the option has to pay to the seller of the option is called a premium.

The option premium consists of two components:⁸

- Real or intrinsic value of the option
- time or extrinsic value of the option

The real value of the option is the amount by which the option is in-the-money. A call option is in-the-money when the strike price is below the current market price, that is, below the futures contract.

A put option is in-the-money when the strike price is above the futures price.

Time or extrinsic value of the option represents a possibility that over a period of time an option out-of-the money turns into an option in-the-money, that is, that the option in-the-money becomes even more so.

Three basic factors determine the time value of the option:

a) *short-term — risk-free interest rate* – the higher the interest rate, the lower the option premium due to increased opportunity costs of capital

b) *remaining time before option expiration date*- option premium decreases as the option expiration date nears; we can think of an option as an insurance policy, the longer the period until policy maturity the greater its worth;

c) *price volatility of respective futures contract* – volatility is defined as a probability that the futures price will increase or decrease in respect to its current level. The greater volatility of the futures price, the bigger the option premium because in that case there is a greater probability that an option out-of-the-money will turn into an option in-the-money or if an option is already in-the-money, it will become even more so. Although volatility is expressed in precise coefficients, it is logical that stocks or commodity, the price of which has considerably fluctuated in the past, have considerably higher coefficient values.

4. OPTIONS HEDGING

Options not only provide insurance against price risk that is conditional on an event (receiving the bid, having a successful harvest, making the loan, making the stock offering) but also avoid any penalty if the event does not occur (the bid is rejected, the harvest is poor, the loan is not taken down, or the stock issue is not sold). It is in this sense that options provide protection against both

⁸ Vukina, T.: Osnove trgovanja terminskim ugovorima i opcijama, Infoinvest, Zagreb, 1996., p. 104-107.

price and quantity risk and are, therefore, a better tool than futures contracts in some cases.⁹

Overall, a significant number of 15-25 per cent of the firms outside the financial sector use options. This reflects the fact that options are very versatile risk management instruments that can be used to hedge various types of exposures, linear as well as nonlinear. In particular, options are a useful component of corporate risk management if exposures are uncertain, e.g. due to price and quantity risk. The elimination of the upside potential on the underlying asset is the price for the protection the derivative offers for situations where the underlying asset loses value.¹⁰

On a basic level, financial theory suggests that if and when used for hedging purposes, derivative instruments should be chosen based on the exposure profile of the firm and the payoff profiles such as forwards, futures and swaps are suitable for linear exposures, while the nonlinear payoff profile of options is appropriate to hedge a nonlinear exposure.¹¹

Hedger may use options in conjunction with long or short futures positions. Choosing a particular hedging strategy depends mainly on the level of protection desired. Hedger can use three short and three long hedge strategies. A short hedger owns the underlying futures commodity and seeks to forward price that product. The hedger can choose from three basic short hedging strategies¹²:

1. Buying a put option,
2. Writing a call option,
3. Initiating a short fence (buying a put and writing a call).

1. Buying a put option for the purpose of hedging¹³

One of the dilemmas facing any manufacturer trying to protect his position with a usual futures contract, thus "locking in" his selling price, is as follows: what if the prices increase and the manufacturer does not make a profit that he could have made on the additional increase in price. The manufacturer can resolve this dilemma by using a put option.

⁹ Stoll, H.R. & Whaley, R.E., The new options market, Futures markets: Their Economic Role, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington D.C., (1985), p. 229.

¹⁰ Sohnke, M.B., The use of options in corporate risk management, Managerial Finance, Vol. 32, No. 2, 2006. p. 160.

¹¹ Sohnke, M.B., p. 161.

¹² CME Random Length Lumber Options, CME, 2005, p. 11.

¹³ Sampson, R., Crowson, P., Managing metals price risk with the London Metal Exchange, LME, London, 2005, p. 164-167.

Example:

A manufacturer of aluminium arranges a delivery of 1000 t of aluminium for a period of three months in advance at the current spot price on the LME. Production costs of aluminium amount to 1200 USD/t, and any price below the given price leaves the manufacturer with a loss. The current futures price with a delivery date of three months is 1300 USD and this completely suits the manufacturer. By simply selling futures contracts the manufacturer is able to lock in this price at 1300 USD/t. However, at the same time he believes the price could be even higher in three months. On the other hand, he does not want to leave his sale uncovered because a reverse trend could lead to a significant loss. Suppose that in this case the aluminium manufacturer is buying a put option at a price of 1300 USD with a premium of 50 USD. In this way, the manufacturer has ensured a price of 1250 USD since his final selling price is reduced by the premium amount.

Suppose also that after three months the spot price stands at 1400 USD. The manufacturer would in this case surely sell aluminium at the given price, and let the option expire. The net selling price realized amounts to 1350 USD/t, thus yielding a considerable profit. The described example shows that the use of options reduces a net selling price by the premium amount, but on the other hand it guarantees that the manufacturer in this business transaction will not suffer a loss. At the same time the profit is unlimited because the manufacturer delivers aluminium at any price the market sets, the loss cannot be realized because no matter how much the price falls, the net selling price stands at 1250 USD as a result of the put option.

In any case, one of the most important decisions facing a manufacturer who decides to hedge with options is the question of what exercise price of the option (and premium) to choose. In the given example the option was at-the-money (the current price and the exercise price of the option were the same). Suppose that the trader considered an option premium of 50 USD to be too high, in that case he would have bought a put option out-of-the-money at an exercise price of 1250 USD and he would have paid for it 25 USD. In that case, the guaranteed minimum selling price would have fallen to 1225 USD, but overall net result in case of price increase would have increased by 25 USD (compared to the situation with a premium of 50 USD).

2. Writing a call option for the purpose of hedging

The writer (seller) of a call option has the obligation to sell the underlying futures contract at the selected strike price level if the option is exercised by the call buyer. Selling calls against commodity being produced is typically presented as an income-producing strategy rather than a hedging strategy. Unlike a true hedge position, selling calls only gives the producer limited downside protection by the amount of the premium received, and may

obligate him or her to accept a short futures position if the market should move above the strike price level.

3. Initiating a Fence (selling a call and buying a put)

Another hedging technique which implies put and call options is the so-called **MinMax hedging**¹⁴ or **initiating a fence**. The main characteristic of this strategy is that a client forgoes advantages to be gained from the price change in a direction favourable for him, and in return, the price of buying instruments used to insure business transaction increases or dwindles. It has already been explained what buying a put option means for the manufacturer, but let us now examine what occurs when the manufacturer sells a call option? As previously said, the manufacturer can hedge his selling price by buying put options, however, there is a question of what if the option premium is too high and the manufacturer puts at risk the very cost effectiveness of his business if he pays the option premium. It is possible that a company does not accept any form of hedging that leads to any additional costs, and the premium definitely does that. In that case, instead of buying the put option, the manufacturer can sell the call option and earn the premium. What has been done in this way is fix the maximum selling price, so that a price increase above the one set in the call option (exercise price) has no bearing on the manufacturer. But, if the prices start moving in a direction unfavourable for him, i.e., if they start falling, then the overall yield earned by selling is increased by the premium amount.

The fence strategy consists of both selling call and buying put options, using out-of-the-money strike price levels. Some hedgers may view the fence strategy as a way to combine the best aspects of downside price protection and reduced premium expense with a limited amount of upside profit potential. The fence strategy establishes a range of possible hedge prices rather than one set price.

The manufacturer's **minmax hedging** will consist of buying a put option out-of-the-money (the exercise price below the current price) and simultaneously selling a call option out-of-the-money (the exercise price above the current price). This sets a limit on the minimum (put option) and maximum price (call option). Any final price between these two extremes will cause expiration of both options. The manufacturer will simply sell metal at an appropriate price set on the day of delivery (the price is between the exercise prices of call and put options).

If we have a case where the price is below the exercise price of the purchased put option, then the put option will be exercised while the call option holder lets his option expire because the market price has fallen. Also, if the price increases above the price of the sold call option, it will be exercised while the put

¹⁴ Sampson, R., Crowson, P., *Managing metals price risk with the London Metal Exchange, LME*, London, 2005, p. 209-214.

option remains unused; in other words, the manufacturer delivers the goods at a price set in the sold call option, which suits him, since the price has increased.

If we assume that the aim of creating a minmax hedging is to use hedging without net costs (premiums for the purchased put option and sold call option have to be the same) then it is clear that the closer the exercise price of the purchased put option is to the current price, the narrower the minmax range. As it usually happens, there is a certain trade off in this situation as well, that is to say, a manufacturer is interested in participating in the price increase as much as possible, but let us see what that really means.¹¹ The manufacturer sells the call option and the farther away it is from the current price, the lower his premium (highest possible exercise price is better for him since it represent the ceiling of his selling price). However, as the premium for the sold call option decreases so does the available amount for buying the put option, which means that its exercise price is getting farther away from the current price, and thus it is less favourable for the manufacturer. So, it is better for the manufactures if the exercise price of the purchased put option is higher, but the exercise price of the sold call option should also be as high as possible. As it can be seen the relation between these two prices is set and considering costs restrictions, it is impossible to disrupt this unity. A simple example can serve to explain what has been said.

Example:

Suppose a wheat producer arranges a delivery of ten wheat contracts (50000 bushels) for a period of three months at the spot price at the time. Presently, the wheat price stands at 75 USD/bu and it completely suits the farmer. However, if he believes that in three months the wheat price could be even higher than the current price, he does not want to miss an opportunity for additional profit caused by the price increase. The farmer presently does not have available the amount required to buy a put option that would allow him to hedge in accordance with his expectations. He decides to use minmax hedging which guarantees both the maximum and minimum wheat price, without incurring additional costs. He implements this strategy by taking the following positions.

In order to purchase the so wanted put option first he has to raise some financial means and he does that by selling the call option. As we already know, the farmer tries to achieve the highest possible selling price so he wants the exercise price of the call option to be as high as possible. Option premiums depending on their exercise prices are given next:

Exercise price of call option	Premium
74 USD	10 USD
75 USD	8 USD
76 USD	6 USD
77 USD	4 USD

It would be ideal for the farmer to sell the call option at the highest possible price (which represents the ceiling of its selling price), but we should bear in mind that the farmer will invest the money, earned by selling the call option, in buying the put option (which represents his lowest price).

Premiums for put options are as follows.

Exercise price of put option	Premium
73 USD	4 USD
74 USD	6 USD
75 USD	8 USD
76 USD	10 USD

As it can be seen, the farmer has at his disposal an alternative to sell the call option on 77 USD for 4 USD and to buy for that money the put option on 75 USD. This example clearly shows that the farmer, if he wants to participate in the price increase, has to be prepared for the worse minimum price (if, for example, he had sold the call option on 76 USD, the minimum price he would have had to accept would have been 74 USD).

Let us see what happens if after three months the wheat price has increased to 80 USD. In that case, the call option holder exercises the call option and buys the wheat for 77 USD. The farmer's overall earnings would be as follows: $77 \text{ USD} \times 50\,000 \text{ bu} = 3\,850\,000 \text{ \$}$. The farmer would let the purchased put option expire, and there are no premium costs because they were compensated by selling the call option.

If the futures price has fallen to 70 USD, the situation would be as follows. The farmer would simply exercise the purchased put option and sell the wheat for 73 USD a bushel. In that case, overall earnings would be $3\,650\,000 \text{ \$}$.

Let us see what would happen if the price after three months remained at the same level of 75 USD. In that case, the farmer would let the put option expire (why sell for 73 if you can sell for 75) while the call option buyer would do the same thing (why buy for 77 if it costs 75 on the market), so they would make a profit of $3\,750\,000 \text{ \$}$.

A long hedger will need the underlying commodity at a later date and seeks to forward price the anticipated purchase. There are three basic long hedging strategies:¹⁵

1. Buying a call option,
2. Selling a put option,
3. Initiating a long fence (buying a call and selling a put).

¹⁵ CME Random Length Lumber Options, CME, 2005, p. 14.

Each strategy offers substantially different price protection and risk exposure.

1. Buying a call option for the purpose of hedging

Buying a call option gives a buyer the right to acquire certain commodity without exposing to risk of overpricing. On the other hand if the price falls substantially the buyer can easily abandon the option right and buy the commodity at a lowered price.

Example¹⁶:

In connection with the above mentioned examples, in this case we shall take a look at a position of a metal packaging manufacturer who will be a buyer on the LME looking to buy raw materials necessary for his production. The price of his finished products is estimated at 1200 USD. The buyer will purchase his products according to the spot price on the LME on the day of delivery. As it can be seen, the selling price is fixed whereas the buying price depends on market trends, so the situation is ideal for hedging.

Following the logic from the previous example it is obvious that the buyer of aluminium can protect himself by buying aluminium using futures (only if the futures price is acceptable), however the buyer can also think that the aluminium price is overpriced and in that case buying a call option would suit him better. If he is correct in forecasting that the spot price of aluminium in three months will be lower than the current futures price with a delivery date of three months, the buyer simply lets the option expire and buys aluminium at a lower price. However, if the aluminium price starts rising he can always use the call option and by exercising it he buys the option at the exercise price. In this case, the maximum price that the trader will pay for buying aluminium will be the same as the exercise price of the call option, increased by the premium amount.

In practice, with commodity futures trading we often come across the so-called **combination hedging**, and it is nothing more than a combination of hedging instruments. As we know, one can hedge by using futures contracts or options, however, there is a third possibility, and that is, not using hedging at all. If the combination hedging is used, the trader divides the whole delivery in three (not necessarily proportionate) parts and for each of these parts uses a different way of hedging. For example, he hedges a third of the delivery by using futures contracts, second third by using options, and leaves the last part uncovered. Depending on individual calculations of a particular trader the percentage he decides to hedge using different instruments does not always have to be the same. If a farmer believes that the price of his products will increase in future, he can

¹⁶ Sampson, R., Crowson, P., *Managing metals price risk with the London Metal Exchange, LME*, London, 2005, p. 176-182.

opt not to hedge 50 % of his overall production while he decides to hedge the remaining part using options and futures (25-25).

2. Writing put options

Writing puts against commodity that is going to be purchased is typically presented as cost-reducing strategy rather than a hedging strategy. Unlike a true long hedge position, selling puts only gives the producer limited upside protection by the amount of the premium received, and may obligate him or her to accept a long futures position if the market should move below the strike price level.

3. Initiating a Long Fence (buying a call and selling a put)

The long fence strategy consists of both selling put and buying call options using out-of-the-money strike price levels. Some long hedgers may view the fence strategy as a way to combine the best aspects of unlimited upside price protection and reduced premium expense with a limited amount of downside profit potential. The fence strategy establishes a range of possible purchase prices rather than one set price.

Table 1. shows the results from studies made across different countries whose aim was to investigate to what measure nonfinancial firms use derivatives altogether and special kind of derivatives.

Table 1.
Survey evidence of derivatives use by nonfinancial corporations

Study	Sample	Country	Per cent derivatives	Per cent forwards	Per cent futures	Per cent options
Bartram et al., 2003	7263 firms	48 countries	60.3	37.9	4.4	16.3
El-Masry, 2003	173 firms	UK	67.0	29.0	13.0	46.1
Guay and Kothari, 2002	413 firms	USA	56.7			
Bodnar et al., 2001	84 firms	The Netherlands	59.5	57.7	2.0	20.3
Fatemi and Glaum, 2000	71 firms	Germany	88.0			
Prevost et al., 2000	155 firms	New Zealand	67.1	14.4	2.7	33.6

Source: Sohnke, M.B., p. 166.

5. CONCLUSION

Although most economic theorists, as well as business people, agree on the fact that futures trading in any form encourages the development of the entire economy, the fact remains that in most countries this form of trading has not been fully implemented in practice. Although one article does not suffice to show all principles and inexhaustible advantages offered by the use of futures trading, even several shown examples are enough to give an idea of its importance. On the other hand, the fact that futures trading remains in its early stages in most countries, does not mean that shown examples are only theoretical. Big world companies, no matter their geographical position, have been using the mentioned instruments for decades. In addition, companies originating in smaller countries trade successfully on futures markets, on condition that these markets are in developed countries. Unfortunately, difficulty experienced by companies from small countries when trading on futures markets, lies not only in possible administrative obstacles but also in insufficient knowledge of techniques and lack of experience in futures trading. Of great importance for the development and use of futures market is also the role of the state which can provide incentives to the development of the economy in general, by ensuring high quality education and establishing an appropriate legal framework for the use of futures trading.

REFERENCES

1. CBOE Options Institute, Options: Essential Concepts and Trading Strategies 3ed, McGraw Hill, 1999.
2. CME Random Length Lumber Options, CME, 2005.
3. Corter, C.A., Commodity futures markets: a survey, The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics, 43:2, 1999.
4. Gorton, G. & Ravenhorst, K., Facts and Fantasies about Commodity Futures; Financial Analyst Journal, April 2006, ABI/INFORM Global
5. Kolb, R.W., Futures, options and swaps, Blackwell Publishing, 2003.
6. Lazibat T., Kolaković, M.: Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija, Zagreb, 2004.
7. Lazibat, T.: Psihologija terminskog tržišta – zamke i mogućnosti, TEB, Zagreb, 2003.
8. Lazibat, T.: Terminsko trgovanje – izazov, potreba i «trgovina maglom», TEB, Zagreb, 2002.
9. Sampson, R., Crowson, P., Managing metals price risk with the London Metal Exchange, LME, London, 2005.
10. Sohnke, M.B., The use of options in corporate risk management, Managerial Finance, Vol. 32, No. 2, 2006.
11. Stoll, H.R. & Whaley, R.E., The new options market, Futures markets: Their Economic Role, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington D.C., 1985.
12. Vukina, T.: Osnove trgovanja terminskim ugovorima i opcijama, Infoinvest, Zagreb, 1996.

Dr. sc. Tonći Lazibat

Ekonomski fakultet
Sveučilište u Zagrebu

Mr. sc. Tomislav Baković

Ekonomski fakultet
Sveučilište u Zagrebu

**HEDGING OPCIJA KAO SREDSTVO ELIMINACIJE
RIZIKA CIJENE****Sažetak**

Rizik cijene smatra se jednim od najznačajnijih rizika s kojim se suočava većina vanjskotrgovinskih kompanija. S ovog aspekta, upotreba modernih ročnih tržišta može se smatrati temeljnim uvjetom za preživljavanje većine poslovnih djelatnosti. Što se tiče osiguranja, hedging je u upotrebi već više od jednog stoljeća, no njegovi su oblici vremenom evolvirali. S druge strane, opcije se mogu smatrati kao najsofisticiraniji instrument kojega ročno tržište nudi u ovom trenutku. Cilj ovog rada je pokazati kako se opcije, koje se inače smatraju glavnim oružjem protiv špekulacija, mogu uspješno koristiti kao sredstvo za eliminaciju rizika cijene.

Ključne riječi: *hedging, rizik cijene, opcije, ročno tržište*

JEL classification: *F19, G13*

STRUČNI RAD

PROFESSIONAL PAPER

Dr. sc. Jasmina Gržinić

Assistant Professor

Department of Economics and Tourism «Dr. Mijo Mirković»

University Jurja Dobrile in Pula

CONCEPTS OF SERVICE QUALITY MEASUREMENT IN HOTEL INDUSTRY

UDK / UDC: 640.41(658.562)

JEL klasifikacija / JEL classification: L83

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 31. svibnja 2007. / May 31, 2007

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 03. srpnja 2007. / July 03, 2007

Summary

The quality of service in hotel industry is an important factor of successful business. The existing trend of complete quality management in hotel industry ensures the achievement of competitive advantage of hotel companies and is therefore the subject of contemporary research into service quality in hotel industry. The concept and the conceptual model of service quality is indispensable if we wish to understand the genesis of service quality and potential gaps in quality. The aim of this paper is to show the importance of service quality in hotel industry from both the conceptual standpoint and that of service quality measurement. The paper describes the most common criteria for measuring service quality, namely the model of internal service quality and the SERVQUAL model. The shown results are those of quantitative and qualitative application of such models in hotels.

Key words: Quality, Service, Hotel industry, Measurement criteria

1. INTRODUCTION

The domination of the service sector today is confirmed by the fact that 70% of the world GDP is realized in the service sector. The same sector sees the concentration of 70% of workforce.

In order to ensure and keep the quality expected by today's customer/tourist, we need to differentiate two aspects of quality in general with particular attention to tourism, namely: design quality and the quality of conformity with design.¹

The design quality is a concept implying the presentation of products/services directed to the needs of the clients. The hotel company can satisfy the demands of the client (tourist) only if they are included in its design, i.e. in order to do that, his demands need to be included or "built into" the product/service of the hotel. The hotels do market research in order to determine who their customers are and which of their demands require special attention.

The quality of conformity with the design completes the first aspect because it represents the level to which the product/service meets the demands of the market. The quality represents the satisfaction of the client's needs and in order to achieve it and keep it in time, we not only need a continuous research into the demands of the clients but also of our own capabilities. Such an approach would ensure the pursuing of constant improvements according to the demands of the clients.

The harsh competition on tourist market requires the development of a new approach to management known as TQM – Total Quality Management. When introducing the quality management system, hotel companies use various approaches adapted to their business conditions. The following part of the paper describes the most common service quality measurement criteria, in particular the model of internal service quality and the SERVQUAL model.

The paper presents a detailed analysis of arguments that have contributed to a high positioning of the SERVQUAL model among the various ways to measure service quality.

2. REVIEW OF THE LITERATURE

Service quality is a way to manage business processes in order to ensure total satisfaction to the customer on all levels (internal and external). It is an

¹Oakland, J. S., op. cit., p. 10., in: Tourism and hospitality management, no. 1., Faculty of Tourist and Hospitality Management Opatija, Opatija.

approach that leads to an increase of competitiveness, effectiveness and flexibility of the entire company.²

Benefits arising from a high quality are reflected in a more competitive positioning on the market, but also in a better business result. This statement can be proved by measuring the increase of profitability and market share. The results of a research carried out in the USA on a sample of 2600 companies in the period between 1987 and 2002, show a direct connection between the level of quality of goods and services and their financial performances. As a matter of fact, it was observed that all indicators of success of a company, like market share, return on investments, property turnover coefficient, show significantly more value in companies with a higher level of goods and services.³

The efficiency of the whole system is possible only if we monitor and analyze the demands of the customers, as well as define and control the process and implement constant improvements. Quality is a complex term, made up of several elements and criteria.

All quality elements or criteria are equally important in order to obtain one hundred percent quality. If only one element of quality is missing, the complete quality of product or service is impossible to obtain.

Besides the mentioned general elements of quality, the product or service have to satisfy specific elements of quality, according to the demands of the profession in their pertaining activity. Today quality is the result of growing and increasingly diverse needs of the consumers, along with a highly increasing competition, market globalization and the development of modern technology.

Problems in service quality measurement arise from a lack of clear and measurable parameters for the determination of quality. It is not the case with product quality since products have specific and measurable indicators like durability, number of defective products and similar, which make it relatively easy to determine the level of quality.

² Oakland, J.S., foreword., in: *Tourism and hospitality management*, no. 1., Faculty of Tourist and Hotel Management Opatija, Opatija.

³Grove S.J., and R.P. Fisk, The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of getting along, *Journal of Retailing*, 73, 1997, p. 63-85.

Table 1.

General elements of product and service quality

Dimension	Definition
Availability	Product or service is easily available
Guarantee	The personnel is polite, kind and educated
Communication	Clients receive information on all products and services and their changes in the language they can understand
Expertise	The personnel has the necessary knowledge and skills to produce and sell products or provide services
Standard	Products and services are up to the standard
Behaviour	Kindness, good manners and care of the personnel towards clients
Flaw	Each quality that is not defined and affects the satisfaction of the client
Duration	Performance, service result or product last longer
Engagement	The personnel shows understanding and gives individual attention to each client
Humanity	Product or service are provided so as to preserve dignity and self-respect of the client
Effects	Product or service produces the expected effect
Reliability	Capability to sell products or provide services in a discreet and reliable manner
Responsibility	Definite duration of product sale or providing of services
Safety	Product or service are provided in the safest possible way, without any kind of risk or danger

Source: Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji (Quality management in tourism and hotel industry), Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 2002, pp. 12-13.

The most important characteristics of services, separating them neatly from products, are the impossibility to separate production from consumption; the impossibility to store services; their non material quality; transience and heterogeneity.

The impossibility to separate production from consumption and the impossibility to store services implicitly includes a simultaneous production and consumption, which is characteristic for most services. Since the services are performances, ideas or concepts rather than objects, they cannot be seen in the same way as products and are, therefore, characterized by their being immaterial. Furthermore, it is impossible to preserve services, which raises the issue of harmonizing offer and demand for services. The same service can be provided by different persons in an institution, and each of them might provide it in their own way so that heterogeneity also counts among characteristics of services that differentiate them from products.

The quality system is based on principles such as commitment of the management, focus on the customers, employees and facts, constant improvement and co-operation of all the participants to the process.

Research carried out in 101 companies in the service provision field (Zemke, Schaff, 1989) show the following results:

- Managers are “obsessed” with listening to the changeable wishes, needs and expectations of their customers, and the wish to respond to them.
- A solidly defined strategy of servicing “inspired by consumers” is created by managers in their companies, and transferred to the staff.
- Managers develop and maintain a *customer-friendly* system of providing services.
- Managers look for, and then inspire and develop staff that is in direct contact with consumers.

Two basic approaches to service quality have been identified in the early nineties of the twentieth century. The first approach is “technical” and product oriented, while the second approach is customer related. These two approaches have been recognized as results of managerial efforts to consider the aspect of quality when providing services from two angles: on one hand, the manager tends to abide by the set standards, while on the other, he wishes to satisfy the customer. The first approach is production oriented and tends to the consistency of service by impeding or minimizing the influence of the personnel directly involved in providing a service.

The service providing process is defined as a standard performance. The role of the staff providing services is reduced to the realization of the defined performance and the staff’s discretion, i.e. its influence on the performance itself is minimized. In that way we can achieve maximum efficiency. Such a “product based” approach to the process of service provision is the result of the managerial view on this process as a series of elements that require a trained coordination and control, while the service itself is strictly standardized. The “product based” approach is contradictory to the aspirations of the consumers to be treated as individual people with marked personal tendencies and expectations. Besides, such an approach, “industrial” and cliché, is in contrast with the wish of the consumer to find warm and friendly manners when *consuming* the service.

The second approach is consumer oriented. Expectations are the basis for satisfaction. After consuming the service, they compare their earlier expectations with experience. Results can range from satisfaction to dissatisfaction. The consumer anticipates the service standards in his expectations. Wilkie claims: “The seed of the consumer’s dissatisfaction is sown in the pre-purchase stage, before reaching the decision to purchase.”⁴ According

⁴Wilkie, 1996

to this, the consumer creates his own, individual *benchmark*, and the rating of his satisfaction is the result of his after purchase state.

Normann, the creator of the concept “moment of truth”⁵, points out that the first generation of researchers in the field of service sector management, had the task to determine the specificities of the services as opposed to other sectors, which paved the way for the second generation of researchers who focused on the relations in the service industry, the behaviour when providing service and service design, with the aim to optimize the “moment of truth”⁶.

On the basis of the above exposed thesis, the understanding of service quality is based on the *paradigm of service*. In that sense, the service sector company manager looks for a “balance between the human factor and technology, between expenses and profit and, after all, between quality and productivity” (Gummesson, 1993).

The organization has to strive for success. When the set goals are achieved, we set other goals, striving for higher levels of product, processes and service efficiency. Accepting the concept of constant improvement means changing the management style. A total quality cannot be a program of changes with a set duration, it is a continuous, constant process. The questions set before the organization are the following: How do you keep up the constant striving for new improvement? What kind of measures and revisions of the business process do you have to use? How do you convince the employees that the business success and survival of the organizations can only occur if all employees accept constant actions to improve all their activities in the organizations?

A successful organization constantly identifies and tackles the causes of problems or potential problems that employees have in doing their jobs. For that reason every employee has to be trained to identify such problems. The management and the employees must work together on implementing suitable corrective and preventive measures.

Each business process is subject to variability. Process variability is considered a normal phenomenon that is usually counted on. Parameter variability in the field of transformation of incoming values into outgoing values of the process affects the variability of the entire business process. For example, a lack of a specific product on the supplies market may require a substitution with another product of similar characteristics. Departure from the usual process (*variability*) can affect the quality of meals as results of a process,

⁵“Moments of truth”, Normann, 1991

⁶The phrase was taken from the title of a book by Carlzon, 1987, in which the author describes his experience as a client of the Scandinavian tour-operator Vingressor and the airline company SAS.

the timing of a process cycle, expenses of process quality, the level of satisfaction of the consumer/user with the process result⁷.

Each episode of variability and a departure from the optimal process does not necessarily have a negative impact on the quality level of the process results. However, if the process is moving away from its optimal course so much as to get close to the acceptable limit or it has surpassed the limit, cost incur due to poor quality. The process becomes too expensive, jeopardizing the quality of the results and thus seriously risking dissatisfaction on the part of the client/consumer, in other words, it becomes irrational.

3. SERVICE QUALITY MEASUREMENT IN HOTEL INDUSTRY

In order to achieve rationality the models of business excellence also, in a way, determine whether the criteria have been met, but the evaluation of business excellence is based not only on the fulfillment of the set criteria but also on the determination of the level up to which the criteria have been fulfilled (systems of points).

When analyzing the quality of service it is desirable to analyze the largest possible number of companies supplying the same type of service. As we already mentioned, if a company carries out a research and finds that the results are negative, it can interpret this information in the wrong way and conclude that it provides services in a totally wrong way. On the other hand, when analyzing a large number of companies, it is possible to compare data and obtain a realistic picture of the position of an individual company compared to others regarding quality.

The upper part of the model (Image 1.) includes phenomena tied to the consumer, while the lower part shows phenomena tied to the supplier of services. The expected service is the function of earlier experiences of the consumer, their personal needs and oral communication. Communication with the market also influences the expected service. Experienced service, here called perceived service, is the result of a series of internal decisions and activities. The management's perceptions of the consumer's expectations is the guiding principle when deciding on the specifications of the quality of service that the company should follow in providing service. If there are differences or discrepancies in the expectations or perceptions between people involved in providing and consuming services, a "service quality gap" can occur, as shown in image 1. Since there is a direct connection between the quality of service and the satisfaction of clients in

⁷Drljača, M. Informacijska osnovica za kontinuirano poboljšanje kvalitete poslovnog procesa (Information basis for a continuous improvement of the business process quality) (kvaliteta.inet.hr/Informacijska%20osnovica)

hotel industry, it is important for the company to spot a gap in the quality of service.

The first possible gap is the knowledge gap. It is the result of the differences in managing knowledge and their real expectations. This gap can lead to other gaps in the process of service quality and is, among other things, caused by:

- incorrect information in market researches and demand analysis;
- incorrect interpretations of information regarding expectations;
- lack of information about any feedback between the company and the consumers directed to the management;
- too many organizational layers that hinder or modify parts of information in their upward movement from those involved in contact with the consumers.

The second possible gap is that of standard. It is the result of differences in managing knowledge of the client's expectations and the process of service provision (delivery).

This gap is the result of:

- mistakes in planning or insufficient planning procedures;
- bad management planning;
- lack of clearly set goals in the organization; and
- insufficient support of the top management to service quality planning.

The management can be right in evaluating the client's expectations and develop business methods to satisfy these expectations, without the employees being correct in providing service. For example, a restaurant can order the waiters to serve the customers in two minutes after they sit at the table. Nevertheless, the waiters can ignore that specification and talk between them on the side.

The fourth possible gap is the communication gap arising when there is a difference between the delivered service and the service that the company promised to the clients via external communications.

The reasons are:

- the planning of communication with the market is not integrated with the services;
- lack or insufficient coordination between traditional marketing and procedures;
- organizational performance not in keeping with the specifications, while the policy of communication with the market abides by the given specifications; and
- tendency to exaggerate in accordance with exaggerated promises.

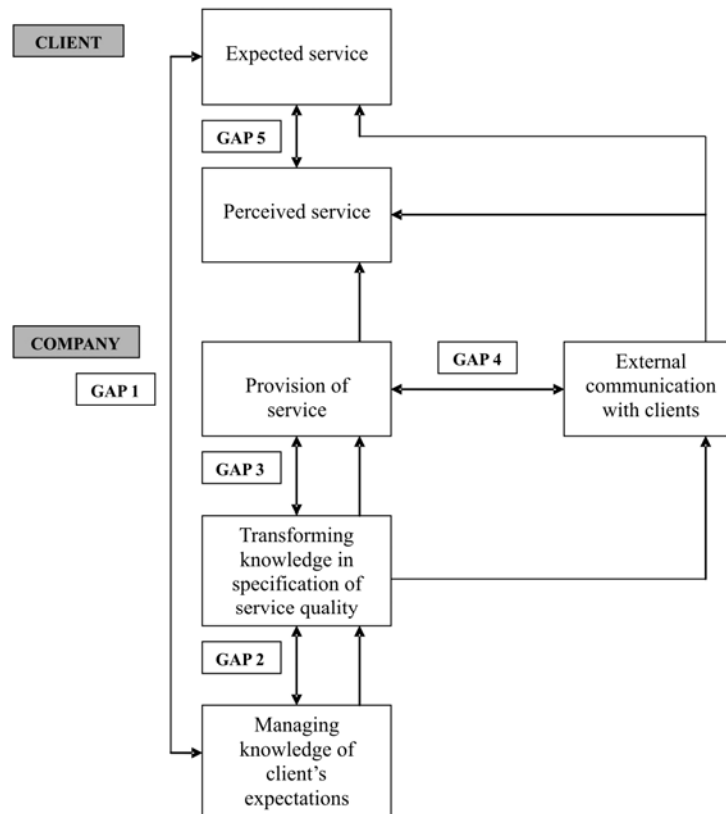


Image 1. Conceptual model of service quality

Source: Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Service Quality Research", *Journal of Marketing*, 49, Fall, 1985, p. 44 and Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A., "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, 52, April, 1998, p. 36., in: *Tourism and hospitality management*, no. 1., Faculty for Tourism and Hospitality Management Opatija, Opatija.

Should any of the mentioned gaps arise, the "service gap" will also appear because the real service will not satisfy the client's expectations. Hotel companies try to detect the "service gap" with survey questionnaires. Gap analysis is the fil conducteur for the management to find the causes of problems regarding quality and to find suitable ways to remove such gaps. For this reason the first four gaps are also called organizational or internal gaps.

The conceptual model of service quality presented the frame for the development of a model of internal service quality – INSQPLUS. The authors of INSQPLUS model saw the need to add a 5th gap in the model of internal service quality – the rating gap, because it is necessary to have supervision over control, or better, the evaluation of service delivery before its consumption.

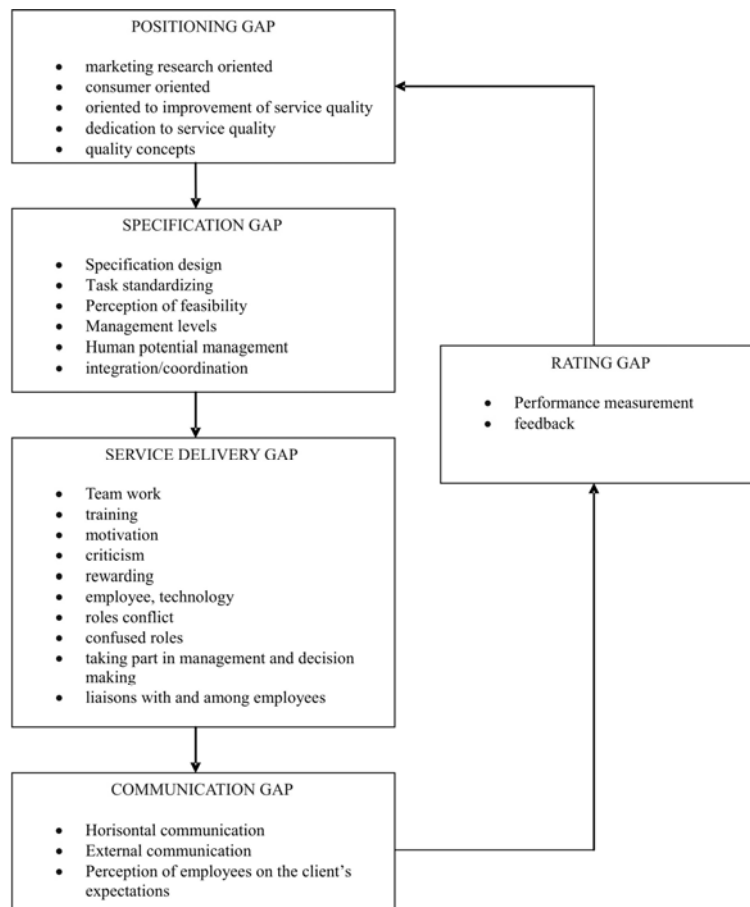


Image 2. Theoretical model of internal service quality

Source: Uran, M. (2004): *Model INSQPLUS – a model for evaluating internal service quality, Tourism and hospitality industry 2004, no. 1, pp. 1019 – 1027.*

Although there are several models (scales) for the measurement of service quality and the satisfaction of customers, they are often too generalized or ad hoc, and as such hard to apply in the hotel industry. As opposed to TQM, which began before all in companies that dealt with products, due to the specificities of services (the basic are: impalpability, inseparability from provider

and receiver of service, impossibility of storage), a specific concept called SERVQUAL (SERVices QUALity Model) was created.⁸

The SERVQUAL model offers a suitable conceptual frame for the research and service quality measurement in the service sector. The model has been developed, tested and adapted during various researches in cooperation with the Marketing Science Institute from Texas and numerous companies operating in the service sector. The model is based on the definition of quality as a comparison of the expected and the obtained as well as a consideration of gaps in the process of service provision. SERVQUAL is based on the client's evaluation of service quality. The described concept is based on the gap between expectations and perception of the clients. Service quality represents a multidimensional construction.

The choice of the most important characteristics was an issue dealt with in various ways. One of these is a logical attempt to work out a list of desirable attributes from the basic needs of the clients. A variant of a scale containing desirable characteristics of services, known as SERVQUAL scale, is currently quite popular in literature. It was developed in marketing circles with the aim to measure service quality (Baković, Lazibat). In the original SERVQUAL instrument, Parasuraman et al. (1985) define service quality through ten dimensions which they sum up in five in 1988:

- 1) Reliability,
- 2) Assurance,
- 3) Tangibles,
- 4) Empathy,
- 5) Responsiveness.

Each of the listed dimensions has different features. Just like dimensions have different influence on the final service quality, so do these features have different influence on the grading of success of a single dimension. Despite its popularity and wide application, SERVQUAL is exposed to numerous criticisms, from both the conceptual and the operational aspect.

Theoretical criticism:

⁸ Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49, Fall, 1985; Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., Berry, L. L., "Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64, Spring, 1988, p. 12-40; Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., "Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations", The Free Press, New York, 1990; with other used sources, in: *Tourism and hospitality management*, no. 1., Faculty for Tourism and Hospitality Management Opatija.

- pattern objections: SERVQUAL is based rather on an affirmation pattern than on the pattern of understanding; it does not manage to tie in with proved economical, statistical and psychological theories.
- Gap model: there is little evidence that the consumer evaluates service quality in the sense of perception – expectation gaps.
- Direction to the process: SERVQUAL is directed to the process of service delivery and not to the result of service experience.
- Dimensionality: the five dimensions of SERVQUAL are not universal; the number of dimensions that encompass service quality is connected to the context; there is a high degree of inter-correlation between RATER dimensions. RATER is a mnemonic acronym where R = reliability, A = assurance, T = tangibles, E = empathy and R = responsiveness.

Operative criticism:

- Expectations: the term of expectations has multiple meanings; in evaluating services consumers use standards instead of expectations; SERVQUAL cannot measure the absolute expectations of service quality.
- Content of the elements: four out of five elements cannot encompass the variability inside each dimension of service quality.
- Moment of truth: the consumer's rating of the service can vary from one to the next moment of truth.
- Polarity: the reverse polarity of the scale elements causes wrong reactions.
- Scale grading: Likert's scale with 7 ratings is inadequate.
- Dual administration: dual administration of instruments causes boredom and confusion.

The most important criticism of SERVQUAL was the usage of gap analysis results (difference between expectations and perception of the received service) in measuring service quality (Cronin and Taylor, 1992, 1994). Comparing the expectation-perception gaps with perception only, called SERVPERF, Cronin and Taylor concluded that measurement of service quality based only on perception was enough.

4. **SERVQUAL MODEL IN CROATIAN HOTEL INDUSTRY**

The Faculty for Tourist and Hospitality Management in Opatija constructed an empirical model for the measurement of service quality in hotel industry on the model of hospitality on the Opatijska Riviera. Its use shall be simple and effective in hotel practice⁹.

The aims of the research were:

- a) Evaluate expectations and perceptions of hotel guests on the studied sample,
- b) Evaluate and calculate the SERVQUAL gap,
- c) Test the reliability of the SERVQUAL model in hotel industry,
- d) Determine the dimensions of service quality in hotel industry by applying the method of factor analysis.

From a practical point of view, the research intended to test the adapted SERVQUAL model for the measurement of service quality of hotel guests (Marković: 2005). The survey among hotel guests was carried out in 16 hotels on Opatijska Riviera (in Opatija, Lovran and Mošćenička Draga) during Christmas and New Year Holidays 2001/2002, in the period from Dec 28, 2001 to Jan 8, 2002.

The SERVQUAL gap was calculated on the basis of what is shown in image 1. It represents the difference between the average ratings of perceptions and the average expectations ratings. The wider the gap, the greater the difference between expectations and perception.

⁹Marković, S. Kvantitativna primjena SERVQUAL modela u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, br. 1, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str. 179.-191., 2005.

Table 2.

SERVQUAL gap

Dimensions	Expectation (SERVEXP scale)	Perception (SERVPERC scale)	SERVQUAL gap= Perception-Expectation
Tangibles	6,36	5,70	-0,66
Reliability	6,44	6,00	-0,44
Responsiveness	6,38	5,99	-0,39
Assurance	6,38	6,00	-0,39
Empathy	6,02	5,70	-0,32
Total SERVQUAL gap	6,32	5,88	-0,44

Note: Rating scale from 7 to 1, where 7 represents the highest rating and 1 the lowest. The higher the rating, the greater the expectation and the perception.

Source: Marković, S. (2005): *Quantitative application of SERVQUAL model in hotel industry, Tourism and hospitality management, no. 1, Faculty for Tourism and Hospitality Management, Opatija, pp. 179-191.*

Table 2. shows that the average ratings for expectations are higher than the average perception ratings in all dimensions of service quality. This results in a negative total SERVQUAL gap. The widest gaps are those in the dimensions of “reliability” (-0,44) and “tangibles” (-0,66). Hotel guests are more satisfied with the response of the hotel personnel, therefore the gap in the dimension of “empathy” is the narrowest (-0,32).

The results of the quantitative application of the SERVQUAL model in Croatian hotel industry show that the expectations of hotel guests are higher than their perception. This proves the existence of a negative SERVQUAL gap.

Table 3. shows the results of the expectation of service quality in hotel industry in different countries. It is visible that tourists from Great Britain have the highest total expectations, followed by guests from Australia and USA, while the Japanese tourists have the least expectations.

Research shows that the expectations of hotel guests who spent their holiday on Opatija Riviera in the observed period, were much higher than the results of research shown in table 2. Compared to clients in other services, “reliability” and an “impeccable” service is important to all hotel guests, regardless of their country of origin. Hotel guests prioritize this dimension, and so should hotel managers and personnel.

Table 3.

Expectations in hotel industry according to global research

Dimensions of service quality	Countries					
	UK	Japan	USA	Australia	Taiwan	All countries
<i>Sample size</i>	(65)	(75)	(38)	(44)	(31)	(253)
Tangibles	5,51	4,64	5,62	5,62	5,83	5,44
Reliability	6,68	6,23	6,61	6,61	6,65	6,56
Responsiveness	6,57	6,05	6,43	6,52	6,41	6,40
Assurance	6,65	6,16	6,41	6,46	6,56	6,45
Empathy	6,39	5,58	6,35	6,26	5,83	6,08
<i>Arithmetic mean</i>	6,36	5,73	6,28	6,29	6,26	6,19

Source: MOL, C., Armstrong, R. W., "Expectations for hotel service quality: Do they differ from culture to culture?", *Journal of Vacation Marketing*, 4, 4, 1998, p. 387, in: *Tourism and hospitality management*, no. 1, Faculty for Tourism and Hospitality Management Opatija, Opatija.

The need for the application of SERVQUAL model in hotel industry is confirmed by the fact that, in the observed sample, hotel managers do not know the expectations of their guests because the dimensions of service quality they consider most important, do not match those that are most important for the clients, which is confirmed by the total SERVQUAL gap.

5. CONCLUSION

SERVQUAL can be widely applied, not only in science but also in practice in various services. The aim of the scientists is to work out and test useful instruments for managers in order to help them determine those organizational variables (policy, staff, structure, technology, processes) that will guarantee the best service quality with minimal costs. This methodology can assist hotel managers in assessing the position of the hotel regarding its competition and strategic and operative decision-making.

In hotel industry, service quality, as an extremely subjective category, is crucial to the satisfaction of the client. It is therefore imperative for managers in hotel industry to apply the SERVQUAL model for the measurement of service quality in their own hotel company, in order to satisfy the guest's expectations and ensure a position on the growing global tourist market.

The results of the quantitative application of SERVQUAL instrument show that this model can provide managers with useful information for the assessment of expectations and perception of hotel guests, with the aim of learning about gaps in individual service quality dimensions. need for the application of SERVQUAL model in hotel industry is confirmed by the fact that,

in the observed sample, hotel managers do not know the expectations of their guests because the dimensions of service quality they consider most important, do not match those that are most important for the clients, which is confirmed by the total SERVQUAL gap. To sum up, this article tend to clarify the SERVQUAL model as not only provider to the managers with a clear picture of the quality of the provided service, but also helping in discovering the needs, wishes and expectations of the guests. The same is analyzed by determining the characteristics of service quality that are most important for guests. We can say that it helps managers in setting the standards for the provision of services in the hospitality industry.

BIBLIOGRAPHY

Armstrong, R., Connie, M., Go, F., The Importance of cross-culture expectations in the Measurement of Service Quality Perceptions in the Hotel Industry, *Int. J. Hospitality Management* 1997, vol. 16, No 2, pp.181-190.

Avelini Holjevac, I., *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.

Avelini Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.

Baković, T i T. Lazibat, *Diskonfirmacijski model mjerenja kvalitete usluga*, Ekonomski fakultet Zagreb.

Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.

Costin, H., *Total Quality Management*, The Dryden Press, Orlando, Florida, 1994.

Crosby, B. P., *Kvaliteta je besplatna*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989.

George, S., Weimerskirch, A., *Total Quality Management*, John Wiley and Sons, New York, 1994.

Hrvatski turizam na pragu XXI. Stoljeća, Knjiga odabranih radova, Institut za poljoprivredu i turizam, Zavod za turizam, Poreč, 1999.

Marković, S. *Kvantitativna primjena SERVQUAL modela u hotelskoj industriji*, *Tourism and hospitality management*, br. 1, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str. 179.-191., 2005.

Marković, Z. *Osnove turizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1987.

O'Neill, M.A. *Investing in people: a perspective from Northern Ireland tourism - part 1*, *Managing Service Quality*, 1996., Vol. 6 No.4, pp.36-40.

Pirjevac, B., *Ekonomska obilježja turizma, Golden marketing, Zagreb, 1998.*

Skoko, H., *Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.*

Uran, M. Model INSQLPLUS – A model for evaluating internal service quality, *Tourism and hospitality industry 2004*, br. 1, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str.1019. – 1027., 2004.

Vranešević, T., *Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000.*

Vrtodušić Hrgović, A. Upravljanje potpunom kvalitetom u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, br. 1, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str. 121. – 133., 2005.

Dr. sc. Jasmina Gržinić

Docent

Odjel ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

**KONCEPTI MJERENJA KVALITETE USLUGA U
HOTELSKOJ INDUSTRIJI*****Sažetak***

Kvaliteta usluge u hotelskoj industriji važan je čimbenik uspješnog poslovanja. Postojeći trend upravljanja potpunom kvalitetom u hotelskoj industriji osigurava postizanje konkurentskih prednosti hotelskih tvrtki te je iz tog razloga predmet suvremenih izučavanja kvalitete usluge u hotelijerstvu. Koncept i konceptualni model kvalitete usluge neophodan je u razumijevanju nastanka kvalitete usluge i mogućih jazova kvalitete. Cilj ovog rada je prikazati važnost kvalitete usluge u hotelskoj industriji i to s konceptualnog stajališta kao i sa stajališta mjerenja kvalitete usluge. SERVQUAL model pruža odgovarajući konceptualni okvir za istraživanje i mjerenje kvalitete usluga u uslužnim djelatnostima. SERVQUAL ima široku primjenu, kako u znanosti, tako i u praksi različitih uslužnih djelatnosti. Cilj rada je dati pregled organizacijskih varijabli (politika, kadrovi, struktura, tehnologija, procesi) koja će garantirati najbolju kvalitetu usluga uz minimalne troškove.

Ključne riječi: kvaliteta, usluga, hotelska industrija, kriteriji mjerenja.

JEL classification: L83

Dr. sc. Neven Šerić

Docent
Ekonomski fakultet
Sveučilište u Splitu

Dr. sc. Tihomir Luković

Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
Sveučilište u Dubrovniku
Dubrovnik

PRIMJENA BPD (Build Primary Demand) MODELA RAZVOJA TRŽIŠNE STRATEGIJE TRANZICIJSKIH TRŽIŠTA

UDK / UDC: 338.24(339.138)

JEL klasifikacija / JEL classification: P27

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 15. siječnja 2007. / January 15, 2007

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 03. srpnja 2007. / July 03, 2007

Sažetak

BPD model originalan je pristup oblikovanju marketinške strategije na tržištu zemalja u tranziciji. BPD model, prateći dosadašnja tržišna iskustva, evoluira na tržištu Republike Hrvatske. Uvjetu na svakom tranzicijskom, pa tako i na hrvatskom tržištu, karakterizira rastuća globalna ponuda, dok potražnja nakon eksponencijalnog rasta prelazi u fazu stagnacije. Očita je i tendencija snižavanja cijena usprkos održavanju primjerene kvalitete proizvoda. Recesijski trendovi i izražena konkurencija uvjetuju širenje poslova. Oblikovanje uspješne marketinške strategije podrazumijeva njeno razumijevanje, ali i shvaćanje pretpostavljenih taktičkih pristupa. Važno je da se marketinške strategije kontinuirano prilagođavaju tržišnim zakonitostima i specifičnostima ponašanja ciljanih tržišnih segmenata. Danas modeliranje održive marketinške strategije na tržištu zemlje u tranziciji podrazumijeva usmjeravanje posebne pažnje razlikama nacionalnog tržišta i globalnog tržišta. BPD model oblikovanja marketinške strategije je i pretpostavka uspjehu u složenim uvjetima poslovanja na tržištu zemlje u tranziciji. Uspješna marketinška strategija generira rast primarne potražnje jer podrazumijeva kontinuum upravljanja proizvodom ili uslugom na tržištu. U konačnici, važno je razumijeti bottom-up pristup oblikovanju strategije, ali istovremeno uvažavajući prirodu potražnje na tržištu zemalja u tranziciji, i ključne tržišne varijable koje uvjetuju konkretna tržišna promatranja. BPD model je upravo takav operativan pristup.

Ključne riječi: model, marketing, strategija, tržište, tranzicija

UVOD

Tržišne zakonitosti i međuodnosi subjekata ponude i potražnje na tržištima zemalja u tranziciji specifični su u usporedbi s razvijenim tržištima velikih ekonomskih integracija. Kompleksni međuodnosi ponude i potražnje na tržištima zemalja u tranziciji često determiniraju teško predvidive posljedice za buduće poslovanje poduzeća. Reperkusije međuodnosa ponude i potražnje rezultiraju neobičnim i ponekad teško objašnjivim tržišnim uspjesima, ali i neočekivanim gubitcima tržišnih udjela. S druge strane, s obzirom na visoke stope rasta koje su moguće na tržištima zemalja u tranziciji, poslovni je izazov evidentan. Kako se postaviti u konkurentskom okruženju na tržištima zemalja u tranziciji? Iskustvene spoznaje marketinških stratega na tim specifičnim tržištima često ostavljaju dojam ekspertne razine, premda je uspjeh relativna stvar.

Činjenica je da je ponuda, i na tim specifičnim tržištima, danas nadrasla potražnju, a motivacijski čimbenici koji pokreću ciljane potrošače, nisu uvijek jasni ni razumljivi. Promjene u tržišnom okruženju događaju se brzo, a standardi uzoraka ponašanja potražnje često slijede i trendove razvijenih tržišta velikih ekonomskih integracija. Kompleksnost tih činjenica u poslovnom okruženju otvara mnoge poslovne dileme. Kako primjereno pristupiti potencijalnoj potražnji na tržištu zemlje u tranziciji? Kako prepoznati ključne motivacijske čimbenike u ciljanim tržišnim segmentima? Kako u konačnici oblikovati održivu marketinšku strategiju na tržištima zemalja u tranziciji?

Tržište zemlje u tranziciji razvija se određenom dinamikom. Dinamika njegova razvoja u velikoj mjeri ovisi o prevladavajućim tržišnim trendovima u širem okruženju zemlje u tranziciji i na globalnom tržištu. Spoznaja zakonitosti i smjernica koje determiniraju razvojne odrednice konkretnog tržišta zemlje u tranziciji predstavlja platformu na kojoj treba graditi tržišni nastup. Interaktivnim praćenjem događanja u okruženju treba se koristiti kao poveznicom s postojećim tržišnim platformama i u takvu zajedništvo oblikovati načelni strateški pristup ciljanim tržišnim segmentima. Interakcija takva pristupa znači i snagu i šansu da se u potpunosti spoznaju i motivacijski čimbenici, često netipični u usporedbi s onima na globalnom tržištu. Kad se oni utvrde, potrebno ih je implementirati u generalni strateški pristup, te u konačnici, neizravno, ciljane tržišne segmente usmjeravati onome što poduzeće tržištu nudi.

U praksi se teži k nalaženju marketinške strategije koju je moguće izraziti u više različitih taktika. Takvim pristupom ostvaruje se konkurentska prednost jer, ako ustreba, moguće je brže preoblikovati i prilagoditi marketinšku strategiju novonastalim tržišnim uvjetima. Praktičan je problem u tomu što svaka marketinška strategija postavljena na dulji rok postaje sve općenitija, kako bi mogla aplicirati što veći broj taktika. Time budući poslovni potezi postaju predvidivi za konkurenciju.

Na tržištima tranzicijskih zemalja marketinške se bitke redovito dobivaju na taktičkim razinama. Zbog te činjenice održivost strategije ovisi o finim sponama taktičkih operativnih programa s tržištem. Kako prepoznati koje su

taktike najprimjerenije za preoblikovanje marketinške strategije? Tržišna praksa nam je pokazala da najčešće to nije sustav taktika, već često tek jedna od njih. Konkretno je riječ o onoj taktici koja je jedinstvena i drukčija po svojoj posebnosti. Onaj operativni taktički program kojega preoblikovanje tržište najspremnije prihvaća, smjer je prema taktici kojom treba preoblikovati strategiju.

Načelno promatran idejni pristup podrazumijeva aktivno djelovanje prema potražnji tako da se reakcija ciljanih tržišnih segmenata prema onome što se nudi, potakne i na neizravan način. Primjena *BPD modela*, koji su autori razvili i aplicirali u vlastitoj poslovnoj praksi u Republici Hrvatskoj, u funkciji oblikovanja i razvoja generalne marketinške strategije, često je osigurala ostvarenje postavljenih poslovnih ciljeva.

MARKETINŠKA STRATEGIJA TRANZICIJSKIH TRŽIŠTA

I na tržištima zemalja u tranziciji marketinške strategije evoluiraju na jedan od dva, danas tipična, načina. Indirektan način predstavlja automatizam koji potiče razvoj tržišta. Razvoj tržišta nameće potrebu promjene u tržišnom pristupu, to jest preoblikovanju postojeće marketinške strategije. Direktan način predstavlja pristup s pomoću određenoga modela oblikovanja marketinške strategije. Svrha obaju načina je prilagodba marketinške strategije suvremenoj potražnji, koja je posljednjih desetljeća navikla na stalno snižavanje cijena uz sve više standarde kvalitete proizvoda i usluga što se na tržištu nude. *BPD model* je praktičan za oblikovanje marketinške strategije i polazi od prirode potrebe kojoj su namijenjeni proizvod ili usluga što ih poduzeće nudi.

Promatranje marketinške strategije u funkciji potražnje na tržištu konkretne tranzicijske zemlje, specifično je zbog povijesnoga diskontinuiteta koji je rezultirao promijenjenim reakcijama potražnje u zadovoljavanju potreba.¹ Nužnost stalne prilagodbe marketinške strategije promijenjivim stavovima potražnje, zbog razvojnih procesa na tim tržištima, postala je standardom. Šablonski pristup koji se iskustveno temelji na poslovnim primjerima iz iste poslovne branše, rijetko može biti jamstvo uspjeha. Vremenska varijabla na tržištu zemlje u tranziciji je promjenjiva. Zbog toga se često u praksi, zbog raskoraka specifičnosti poslovne koncepcije s izmijenjenim stavovima potražnje, događa da odabrana marketinška strategija ostvari neadekvatan rast tržišnog udjela u usporedbi s uloženim naporom i sredstvima.²

Tranzicijska tržišta karakterizira mnoštvo neriješenih temeljnih ekonomskih problema, s jedne strane, i izazov nalaženja optimalnih rješenja, s druge strane. Upravo u razrješenju tih kolizija, *BPD model*, primarno usmjeren

¹ Drucker, F. P. (1994), *Post Capitalist Society*, Harper & Row, New York

² Burns, A.C., Bush, R.F. (2000), *Marketing Research*, Prentice Hall, Upper Saddle River

centru pažnje³ ciljanom potrošaču, nudi način koji može osigurati tržišno prihvaćanje proizvoda ili usluge na dulji vremenski rok.

Potrebe i modeli ponašanja potražnje na tržištima tranzicijskih zemalja ubrzano se mijenjaju.⁴ Neuviđanje dinamike tih promjena jedan je od razloga smanjivanju tržišnoga udjela i slabljenju opće tržišne pozicije poduzeća. *BPD model* nameće promjene u promišljanju o marketinškoj strategiji poduzeća, a time i u standardiziranim marketinškim pristupima tržištu zemlje u tranziciji.

POLAZIŠTA *BPD* MODELA

BPD model originalan je način oblikovanja marketinške strategije na tržištu tranzicijske zemlje. Kao takav, aproksimira dinamični razvoj tržišta tranzicijske zemlje s aspekta reakcije potražnje na kontinuiran rast ponude. Kontinuiran rast ponude i konkurencije na takvim tržištima učestao je zbog visokih profitnih stopa koje je moguće ostvariti. *BPD model* na razini oblikovanja marketinške strategije predstavlja aproksimaciju uočenih trendova ponašanja na temelju razumijevanja uzroka koji su tomu prethodili.

Na tržištu zemlje u tranziciji, važno je naglasiti, uočeni trendovi ponašanja imaju svoje uzroke u povijesnom modelu razvoja njezina tržišta. Promatranje trendova izvan toga okvira često može navesti na pogrešne prosudbe. Nije preporučljivo ni uspoređivati iskustva s tržištima drugih zemalja u tranziciji jer kauzaliteti sličnih ponašanja su različiti. Jednako je i s motivacijskim čimbenicima, koji također trebaju biti uključeni u platformu marketinške strategije aplikacijom *BPD modela*. Oblikovanje uspješne marketinške strategije koja može osigurati leadersku tržišnu poziciju ili ciljanu tržišnu nišu, podrazumijeva taktičke operativne programe i taktike na platformi razumijevanja mentalnog sklopa potražnje na tržištu tranzicijske zemlje. *BPD model* projektira prihvatljive marketinške ciljeve i adekvatnu marketinšku strategiju koja može osigurati da se oni ostvare.

Kontinuiran rast tržišnoga udjela do ciljane razine u takvu je pristupu uobičajen a održiva marketinška strategija na tržištu tranzicijske zemlje mora posebnu pozornost obratiti slučajnim tržišnim varijablama koje determiniraju kauzalitete na konkretnom tržištu, prije svega uvjete i odnose postojeće ponude i potražnje. Specifičnost tranzicijskih tržišta je u izraženoj dinamici njihovoga rasta i u pojedinim preskočenim razvojnim fazama. Nesavršenost i nedefiniranost tranzicijskih tržišta saglediva je u potpunosti tek kad se promatra sa šireg aspekta.

³ Day, G. S. & Fahey, L., Putting Strategy into Shareholder Value Analysis, Harvard Business Review, March-April 1990, str. 156-162

⁴ Šerić, N. (2003), *Importance of remodeling of marketing strategies for the market in the countries in transition*, 5th Conference Enterprise in transition, Split, may 2003. UDK 339(063); ISBN 953-6024-49-7

Uspješnu marketinšku strategiju moguće je oblikovati na platformi egzaktnosti postojeće potražnje, prevladavajućih trendova ponašanja i motivacijskih čimbenika.⁵ To ne znači da iz *fokusa promatranja* treba isključiti konkurentske odnose, ali je prioritet promatranja potreba ciljanog kupca i kauzalitet nastanka potrebe. Takvim pristupom motivacijski čimbenici koji potiču na kupnju postaju jasniji, a marketinška strategija koja će se na tim temeljima izgraditi, održiva je i na dulji vremenski rok.

PRAKTIČNA APLIKACIJA *BPD* – *MODELA U* FUNKCIJI MARKETINŠKE STRATEGIJE

Oblikovanje uspješne marketinške strategije na tržištu zemlje u tranziciji kompleksan je postupak koji svoje polazište ima u obrascima promišljanja i ponašanja ciljanih tržišnih segmenata, ali i projekcijama budućih ponašanja potražnje. Razumijevanjem tih odnosa i kauzaliteta prirode potrebe kojoj su proizvod ili usluga namijenjeni, ostvareni su uvjeti mogućnosti primjene *BDP model* oblikovanja marketinške strategije.⁶

Konačnu marketinšku strategiju *BPD model* tretira kao *otvoreni okvir* radi konačne prilagodbe tržišnom okruženju tijekom njene primjene. Prilagođavanje se provodi putem operativnih taktičkih programa, koji predstavljaju sponu strategije i tržišnog okruženja. Njima se zadire ispod *tržišnog reljefa* te se spoznajnom analizom preoblikuju taktike na kojima izgrađujemo konkretnu marketinšku strategiju. Modifikacije, koje se ukazuju potrebitima, ukazati će i na smjernice kako konačno oblikovati marketinšku strategiju u konkurentskom okruženju.

Odabir taktika kojima se preoblikuje postavljeni okvir marketinške strategije aplikacijom *BPD modela* temelji se na konkurentskim snagama poduzeća. Područja na kojima je moguće ostvariti visoku razinu efikasnosti optimalan su odabir. Klasičnim pristupom, kao alternativom, marketinška strategija poduzeća na dulji rok postaje sve općenitija, jer se nastoji aproksimirati širi instrumentarij taktika. Tome se teži kako bi se utvrdila postavljena tržišna pozicija sa strateškog aspekta.

Činjenica je da se na tržištima zemalja u tranziciji marketinški dueli konkurenata često dobivaju na taktičkim razinama. Zbog te i u praksi autora, potvrđene činjenice održivost marketinške strategije na dulji rok ovisi o prilagođenosti taktičkih operativnih programa tržišnom okruženju.⁷ Konačno

⁵ Hooley, G. J., Saunders, J. A., Piercy, N. F. (2004), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 3th Ed, Prentice Hall, Harlow

⁶ Šerić, N. (2003), *Importance of remodeling of marketing strategies for the market in the countries in transition*, 5th Conference Enterprise in transition, Split may 2003. UDK 339(063); ISBN 953-6024-49-7

⁷ Aaker, D., (2001), *Strategic Market Management*, 6th ed., John Wiley & Sons, Inc. New York

definiranje i oblikovanje marketinške strategije *BPD modelom* realizira se na način parcijalne prilagodbe taktičkih operativnih programa i taktika. Odabiru se oni programi i taktike koji se mogu uklopiti u postavljenu strategiju, a prilagođeni su i uvjetima u tržišnom okruženju.

BPD model primijenjen u praksi *domaćeg* poduzeća na tržištu zemlje u tranziciji dopušta elastičnost okvira marketinške strategije. Time je omogućeno da se u pravome trenutku napravi još jedan, nekad nužan, *korak* kojim se može steći prednost u konkurentskom smislu. Praktično to se provodi modifikacijom operativnih taktičkih programa odabrane taktike. Marketinška strategija prema *BPD modelu* u praktičnoj primjeni na tržištu zemlje u tranziciji treba biti fokusirana na mogući budući rast prodaje, ali istovremeno i na operativne modele vođenja taktičkih tržišnih operacija. Održiva marketinška strategija na tržištu zemlje u tranziciji treba biti prvenstveno usmjerena proizvodni ili usluzi, umjesto da se proizvod ili uslugu nastoji prilagoditi odabranoj tipiziranoj strategiji. Potrošači na tržištima zemlje u tranziciji nemaju dugu tradiciju mogućnosti šireg izbora, zbog čega je korisno i na ovakav način poticati interes za onim što se na takvom tržištu nudi.

Efikasnost marketinške strategije na tržištu zemlje u tranziciji ovisi i o njenoj primjerenosti okruženju. Tu se prvenstveno misli na vremensku varijablu. Pored toga je važno i da se, kroz simulaciju planiranih taktika, mogu ponuditi odgovarajuće garancije ispunjenju postavljene tržišne misije. Svaka marketinška strategija predstavlja i statički model koji se odvija u dinamici okruženja. Događanja u okruženju treba sustavno pratiti i analizirati, kako bi im se strategija prilagođavala u prostoru i vremenu. Tako strategija, postavljena kao statički model, praktičnom provedbom prerasta u interaktivni dinamički model.

Oblikovanje efikasne marketinške strategije podrazumijeva slijed usklađenih aktivnosti koje se odvijaju prema utvrđenoj dinamici. Dinamika ovisi o složenosti konkurentskih odnosa u tržišnom okruženju. Što je situacija složenija proces aplikacije strategije treba se odvijati brže. Važno je stalno pratiti ciljani tržišni segment. Nakon sagledavanja potrebne širine tržišnog obuhvata marketinške strategije osmišljavaju se taktike. Kada se odredi ciljani tržišni segment, te simulacijom ocijeni i procijeni željeni i mogući položaj poduzeća na tržištu, slijedi razrada polazišnih platformi marketinške strategije.

Optimalna marketinška strategija predstavlja rezultat aproksimacije ključnih parametara u tržišnom okruženju.⁸ Problem je što se na tržištima zemalja u tranziciji ti parametri teško mogu ocijeniti kao konstante. Na njihove promjene utječe mnoštvo čimbenika koji tržišnu sliku i sva događanja koja iz nje proizlaze drastično mijenjaju.

Temeljne sastavnice marketinške strategije, izbor ciljnog segmenta i odabrano oblikovanje modela varijabli marketinškog spleta na tržištu zemlje u tranziciji, sukladno *BPD modelu*, treba realizirati istovremeno.

⁸ Schnaars, S.P., (1991), *Marketing Strategy*, The Free Press, New York,

Čest je slučaj da na tržištima zemalja u tranziciji poduzeća učestalo primjenjuju samo jedan ili eventualno dva tipa analitičke marketinške strategije. U nastojanju da se zadrži trend jačanja i obrane vlastitih pozicija ne vodi se dovoljno računa o dinamici promjena tržišnih trendova, koji mogu značajno zakomplicirati dostignutu tržišnu poziciju poduzeća.

Zbog toga rizika, primjeren pristup u praksi pretpostavlja separaciju odabrane marketinške strategije na njene sastavnice. Takav pristup u razradi marketinške strategije prema *BPD modelu* primjereno je postaviti na pet temeljnih sastavnica:

- Razini djelovanja,
- Ciljevima,
- Raspoloživim sredstvima za tu namjenu,
- Aktivnostima s ciljem ostvarenja konkurentske prednosti i
- Sinergiji.

Zbog specifičnosti odnosa na tržištu zemlje u tranziciji, pogrešno je kada se postavljena strategija definira prvenstveno kroz dimenziju konkurentske prednosti. Takvim pristupom se zanemaruju bitne i potrebite razlike u ostalim važnim sastavnicama marketinške strategije. Preporučljive razlike u sastavnicama marketinške strategije osiguravaju konkurentsku prednost u početku, ali i kvalitetniju zaštitu od konkurenata tijekom budućeg razvoja tržišta.

BPD model primarno je fokusiran na potrošača i konkretnu potrebu. Praksa je nametnula određena pravila, koja proizlaze iz aktualnih tržišnih zakonitosti i tipičnih reakcija konkurenata, ali i prevladavajućih načina ponašanja potražnje na tržištu zemlje u tranziciji.⁹ Svrha je efikasnu strategiju prilagoditi potencijalu poduzeća, kako bi se što primjerenije poslovne aktivnosti aplicirale u zadanom okruženju, ne samo u sadašnjosti, već uvažavajući i procijenjene promjene u tržišnom okruženju koje će tek uslijediti.

BPD model primijenjen u oblikovanju konkretne marketinške strategije analizira okruženje i težnje kroz tri temeljna pitanja:

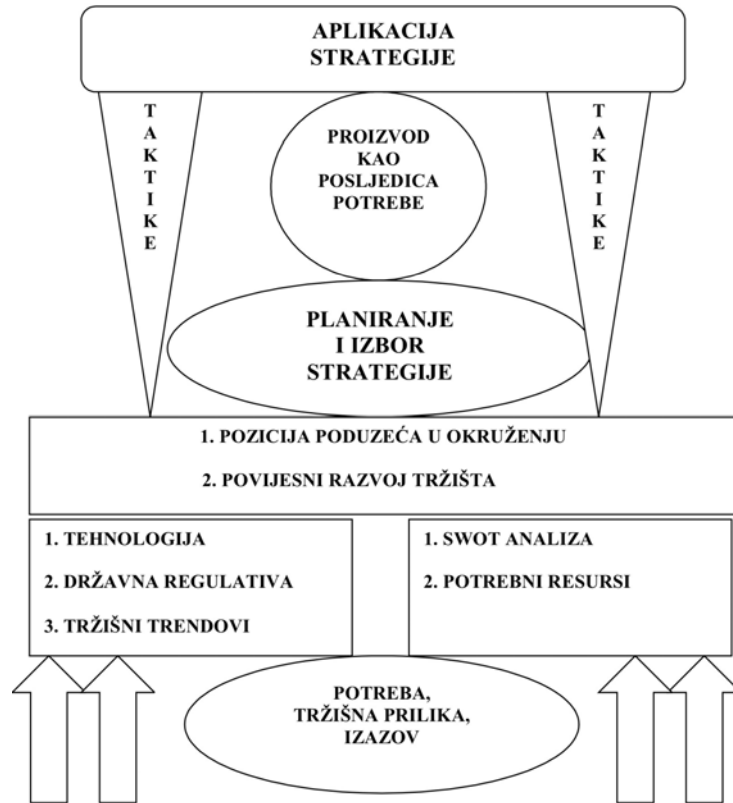
- Koja je trenutna pozicija poduzeća u konkurentskom okruženju i tko su najvažniji konkurenti?
- Što karakterizira relevantna događanja u tržišnom okruženju?
- Što bi poduzeće na tržištu htjelo postići?

Time je postavljena i konačna platforma na kojoj se izgrađuje održiva marketinška strategija poduzeća na tržištu zemlje u tranziciji. S tog aspekta

⁹ Kerin, R.A., (2004), *Strategic Marketing Problems*, Upper Saddle River, New Jersey

promatranja jasniji su i uzroci događanja u tržišnom okruženju, a moguće je i pretpostaviti buduću poziciju poduzeća u konkurentskom okruženju.

GRAFIČKI PRIKAZ *BPD – MODELA* OBLIKOVANJA MARKETINŠKE STRATEGIJE



Slika 1: BPD model oblikovanja marketinške strategije

Izvor: vlastito, 2004.

BPD model oblikovanja marketinške strategije u primjeni na tržištu tranzicijske zemlje svoje polazište ima primarno na potrebi, a ne na tržišnoj prilici. Svaka nezadovoljena potreba na tržištu implementira u sebi i poslovnu priliku, dok svaka tržišna prilika ne mora biti i posljedica određene potrebe. *SWOT* analiza pruža odgovarajuće smjernice o opravdanosti preoblikovanja marketinške strategije. S druge strane, polazeći od tehnološke razine poduzeća u

konkurentskom okruženju i vrijedeće državne regulative, ali i prevladavajućeg načina ponašanja ciljanih tržišnih segmenata, slabosti postojeće marketinške strategije moguće je preoblikovati u snage na konkurentnoj razini. Time je postavljena platforma na kojoj su jasni uzroci zbivanja u tržišnoj okolini, pa je moguće pretpostaviti poziciju na kojoj će se poduzeće naći u konkurentskom okruženju i u budućnosti. Razvoj marketinške strategije i priprema njezine kompletne primjene odvijaju se s pomoću taktika koje se odabiru uz određene principe. Ti principi, s jedne strane, trebaju predstavljati paravan ranjivosti poduzeća u vremenu dok aplikacija strategije ne bude potpuna, a s druge strane ključevi su pri izboru taktika u funkciji proizvoda ili usluge kao posljedice konkretne potrebe.

ZAKLJUČAK

Kompleksni međuodnosi ponude i potražnje na tržištima tranzicijskih zemalja determiniraju teško predvidive posljedice za buduće poslovanje poduzeća. Reperkusije međuodnosa ponude i potražnje rezultiraju neobičnim i ponekad teško objašnjivim tržišnim uspjesima, ali i neočekivanim gubicima tržišnih udjela. Marketinška strategija poduzeća treba osigurati konkurentnost i prepoznatljivost u tržišnom okruženju. U praksi se teži k nalaženju marketinške strategije koju je moguće izraziti u obliku više različitih taktika. Takvim pristupom ostvaruje se konkurentna prednost jer je, ako zatreba, moguće brže preoblikovati i prilagoditi marketinšku strategiju novonastalim tržišnim uvjetima. Praktičan je problem u tomu što svaka marketinška strategija postavljena na dulji rok, postaje sve općenitija kako bi mogla aplicirati što veći broj taktika. Time budući poslovni potezi postaju predvidivi za konkurenciju.

Na tržištima tranzicijskim zemalja marketinške strategije evoluiraju na dva tipična načina. Indirektan način predstavlja automatizam kojim razvoj tržišta nameće potrebu promjene u tržišnom pristupu, dakle preoblikovanje postojeće marketinške strategije.

Direktan način predstavlja pristup s pomoću određenoga modela za oblikovanje marketinške strategije.

Cilj je obaju načina prilagodba marketinške strategije suvremenoj potražnji. *BPD model* je praktičan model oblikovanja marketinške strategije tako da se pođe od prirode potrebe kojoj su proizvod ili usluga, što ih poduzeće nudi, namijenjeni.

Tranzicijska tržišta karakterizira mnoštvo neriješenih temeljnih ekonomskih problema i izazova da se nađu optimalna rješenja. Upravo u razrješenju tih kolizija *BPD model* primarno usmjeren ciljanom potrošaču i nudi način koji može osigurati tržišno prihvaćanje proizvoda ili usluge na dulji vremenski rok. *BPD model* nameće promjene u promišljanju o marketinškoj strategiji poduzeća, a time i u standardiziranim marketinškim pristupima tržištu

zemlje u tranziciji. Uz to on na razini oblikovanja marketinške strategije predstavlja aproksimaciju uočenih trendova ponašanja, s naglaskom na razumijevanju uzroka koji su tome prethodili.

Efikasnost marketinške strategije na tržištu tranzicijske zemlje, ovisi i o njezinoj primjerenosti okruženju. Simulacijom planiranih taktika mogu se ponuditi odgovarajuća jamstva za ispunjenje postavljene tržišne misije. Svaka marketinška strategija ujedno je i statički model koji se odvija u dinamici okruženja. Događanja u okruženju treba sustavno pratiti i analizirati kako bi im se strategija prilagođavala u prostoru i vremenu.

U razradi marketinške strategije prema *BPD modelu* polazišne platforme sadržane su u pet temeljnih sastavnica:

- razina djelovanja,
- ciljevi,
- raspoloživa sredstva za tu namjenu,
- aktivnosti radi ostvarenja konkurentske prednosti,
- sinergija.

BPD model primarno je fokusiran na potrošača i konkretnu potrebu; primijenjen u oblikovanju konkretne marketinške strategije, on analizira okruženje i težnje kroz tri temeljna pitanja:

- Koja je trenutna pozicija poduzeća u konkurentskom okruženju i tko su najvažniji konkurenti?
- Što karakterizira relevantna događanja u tržišnom okruženju?
- Što bi poduzeće na tržištu htjelo postići?

BPD model u praksi prilagođava marketinšku strategiju da taktičkom provedbom osigura izglednu konkurentsku poziciju poduzeću na tržištu tranzicijske zemlje. Polazišnom platformom od taktičkoga operativnog programa, preko taktika koje grade marketinšku strategiju, *BPD model* još je jedan praktičan pristup u oblikovanju marketinške strategije - ništa više, i ništa manje od toga.

LITERATURA

Aaker, D. (2001), *Strategic Market Management*, 6th ed., John Wiley & Sons, Inc. New York

Burns, A. C., Bush, R. F. (2000), *Marketing Research*, Prentice Hall, Upper Saddle River

Day, G. S. & Fahey, L. (1990), Putting Strategy into Shareholder Value Analysis, *Harvard Business Review*, March-April. str. 156-162

Drucker, F. P. (1994), *Post Capitalist Society*, Harper & Row, New York

Hooley, G. J., Saunders, J. A., Piercy, N. F. (2004), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 3rd Ed, Prentice Hall, Harlow

Kerin, R. A., *Strategic Marketing Problems* (2004), Upper Saddle River, New Jersey

Schnaars, S.P., (1991), *Marketing Strategy*, The Free Press, New York,

Šerić, N., (2003), Importance of remodeling of marketing strategies for the market in the countries in transition, 5th Conference Enterprise in transition, Split, may 2003. UDK 339(063); ISBN 953-6024-49-7

Neven Šerić, Ph.D.

Assistant Professor
Faculty of Economics
University of Split

Tihomir Luković, Ph.D.

Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
Sveučilište u Dubrovniku

APPLICATION OF BPD (*Build Primary Demand*) MODEL OF DEVELOPING MARKETING STRATEGY ON THE MARKET IN TRANSITION**Abstract**

BPD model is an original way of modeling of marketing strategies on the market in transition. BPD's way is to evolve with evolution up-to-date market in Croatia. Conditions on Croatia's market are characterizing by growing of global offer while the global demand is stagnating. Prices are lowering although a maintenance of products quality. The recession and the tremendous competitions are conditioning the spreading of doing business as necessities for everyone on the market. Modeling of one successful marketing strategy means understand the concrete strategy fashion and the appurtenant its basic tactics ways. On such markets companies need to adapt their marketing strategies to some laws and behavior of the specific market's demand. Today, modeling the sustainable marketing strategy on the market in transition requires special attention to differences between national market and the global market. BPD model of modeling marketing strategies is just a way toward success on the market in transition. On the market in transition companies need to adapt their marketing strategies to some laws and behavior of the specific market's demand. Modeling the sustainable marketing strategy requires special attention to differences between national market in transition, and the global market. Successful strategy need to be build primary demand by making potential customers aware of the new product and stimulating their willingness and ability to buy. The building of the new one strategy on the market in transition need to accomplish two important tasks retain repeat or replacement business from its existing customers, and continue to capture the major portion of sales to the growing number of new customers entering the market for their first time. It is important to understand the nature of demand on the market in transition, and all its main variables. Our BPD model is just one way.

Keywords: *model, marketing, strategy, market, transition.*

JEL classification: *P27*

UPUTE SURADNICIMA

„*Ekonomska misao i praksa*“ je časopis za ekonomsku teoriju i praksu koju izdaje Sveučilište u Dubrovniku. Članci koji se u časopisu objavljuju kategorizirani su i podliježu anonimnom recezentskom postupku, a odluku o kategorizaciji donosi Uredništvo na osnovu pribavljenih recenzija.

Radovi i prilozi primaju se i objavljuju na hrvatskom i engleskom jeziku.

Pozivamo zainteresirane autore koji žele objavljivati svoje radove u ovom časopisu da ih pošalju na adresu uredništva shodno slijedećim uputama.

Rad se obvezno dostavlja uredništvu na disketi dimenzije 3,5", napisano u programu Word for Windows. Treba koristiti tip slova Times (Dutch) i veličinu slova 10 točaka (points). Format stranice je A4, a margine su: top – 5,7 cm, bottom – 6 cm, left – 4,5 cm i right – 4 cm.

Rad je potrebno poslati i u dva tiskana primjerka.

Uredništvo prima radove koji su opremljeni na slijedeći način:

- Na prvoj stranici rada obvezno je navesti naslov rada, ime i prezime autora, akademske titule, naziv ustanove u kojoj je autor zaposlen, te radno mjesto.

- Slike, tabele i grafikoni koji su sastavni dio rada moraju biti jasno urađeni, te imati naslov, izvor i broj. Ukoliko se dostavljaju na posebnim listovima papira u radu treba označiti mjesta gdje dolaze.

- Popis literature treba dati na kraju rada, a u njega ulaze djela na koja se autor poziva u radu s tim da je složen po abecednom redu prezimena autora navedenih djela, a podaci o djelu moraju sadržavati i izdavača, mjesto i godinu izdavanja.

Svaki rad mora imati sažetak i ključne pojmove. U sažetku treba dati suštinu rada (informaciju metodološkog karaktera) i objasniti rezultat rada. Sažetak mora imati najviše 150 riječi, odnosno najviše 15 redaka. Sažetak dolazi iza naslova, a mora biti jasan i pisan u trećem licu na hrvatskom i engleskom jeziku.

Rukopisi i diskete s radovima se ne vraćaju.

Autor dobiva besplatan primjerak časopisa u kojem je njegov rad objavljen.

Uredništvo

INSTRUCTIONS TO CONTRIBUTORS

„Economic Thought and Practice“ is a periodical of theoretical and practical economics published by the University of Dubrovnik. The articles which are published within the periodical are categorized by the Editorial Staff and submissions are chosen based on anonymous review procedures.

We kindly invite interested authors who wish to publish their work in this periodical, to forward their material to the Editorial Staff according to the following instructions.

- Work is to be typed only on the side of bankpost paper (A 4) normally speed (32 rows X 60 letters), such that it should be neither less than 1/2 of an author's arka no longer than one author's arka. Two printed copies of the work are to be submitted, one of which must be an original.

- If the article is done by computer, it would be desirable that along with the printed article, a copy of the un-edited diskette be forwarded as well, specifying which programme (word-processor) was used for the text. If you should have a choice, we kindly ask you to use MS Word.

The Editorial Staff receives work presented in the following manner:

- On the first page of article, it is imperative to mention the article's title, name and surname of the author, academic title, name of the employing institution and place of work.

- Pictures, tables and graphs which are an essential part of the work must be clearly presented, having titles, source and number. If they are forwarded on separate sheets, their place in the work must be duly noted.

- Bibliography must be noted at the end of the article, including those references used by the author within the article itself, alphabetically ordering authors and containing information on the publisher, place and year of publication.

- Each article must consist of a summary and key words. The summary should portray an essential overview of the article (information that is methodological in character and which explains the article's results) and must be brief (up to 150 words or 15 rows), clear and written in the third form. The summary follows the heading.

Manuscripts are not returned.

The author receives a complementary copy of the periodical in which his article is published.

Editorial Staff

*Grafička i tehnička obrada:
Sveučilište u Dubrovniku*

*Tisak:
Tiskara Zelina*

Naklada: 200 kom

Lektura: dr. sc. Antun Česko

*Cijena ovog broja 50 kn / za inozemstvo 15 eura
Godišnja pretplata 100 kn / za inozemstvo 30 eura*

Žiro račun: 2340009-1110135015

Radovi za sljedeći broj primaju se do 30. rujna 2007.