

INSTITUCIONALNI ASPEKTI PRILAGOĐAVANJA MORSKIH LUKA GEOGRAFSKOJ EKSPANZIJI TERMINALSKIH OPERATORA

Nikša Grgurević

Univerzitet Adriatik, Fakultet za Menadžment, Zemunska 143, Meljine, HercegNovi, Crna Gora,
niksargurevic@t-com.me

APSTRAKT

Pojava i brzi razvoj globalnih kontejnerskih terminalskih operatora (koje kontrolišu velike multinacionalne kompanije) uticali su na značajno povećanje terminalske i prekrcajne industrije. Predmet istraživanja u ovom radu je interaktivno djelovanje institucionalnih faktora iz dvije perspektive: *prva* je povezana sa strategijama globalne ekspanzije terminalskih operatora a *druga* s uticajem nacionalnih i lokalnih institucionalnih okvira i političke tradicije. Cilj istraživanja je da se dokaže da praksa naprednih morskih luka kao uzornih modela pokazuje da sve poslovne promjene koje su vezane za institucionalnu reformu morskih luka, njihovih terminala i globalnih operatora (koji su direktno povezani s poslovanjem morskih luka) direktno i indirektno zavise od širih institucionalnih okvira (formalnih i neformalnih). Globalna ekspanzija lučkih operatora sprovodi se uobičajenim strategijama: kupovinom novih terminala i spajanjem (mergeri) i akvizicijama postojećih kapaciteta (objekata i opreme). Značaj morskih luka i primjena integrisane logistike u njima stalno rastu. Morske luke se rastom veličine svojih infrastrukturnih i suprastrukturnih kapaciteta, stalnim tehnološkim i informacionim usavršavanjem, saradnjom s logističkim provajderima i integracijom svojih logističkih funkcija moraju prilagođavati promjenama na svjetskom pomorskom tržištu. Donosioci odluka u lukama, terminalima i operatorima moraju se prilagođavati promenljivim okolnostima. U tim podešavanjima koja se odvijaju tokom vremena značajno mjesto zauzima institucionalna sredina. Osnovni reformski cilj luka, terminala i operatora je da smanje transakcione troškove. Institucije usaglašavaju standarde i procedure operative prakse i strukturiraju odnose između ekonomskih subjekata (partnera), promovišu efikasnost transakcija među njima, minimizuju distributivne sukobe, sprovode monitoring i definišu kazne za oportunističko ponašanje.

Ključne riječi: institucionalni okvir, morske luke, terminalski operatori, integrisana logistika.

UVOD

Brojna teorijska istraživanja i konkretna praksa su u opštem smislu pokazali da je za ekonomski razvoj neophodna primjena pluralističkih institucionalnih okvira i da su divergentne razvojne putanje i reformski rezultati u značajnoj mjeri uslovljeni različitim institucionalnim uticajima. Odnos institucionalnog ambijenta i donošenja upravljačkih i stratejskih odluka u poslovanju morskih luka, kao i u njihovom pratećem uslužnom (terminalskom i provajderskom) poslovanju pruža aktualnu istraživačku platformu za izradu njihovih razvojnih planova kreaciju budućih institucionalnih promjena. Praksa naprednih morskih luka kao uzornih modela je pokazala da sve poslovne promjene koje su vezane za institucionalnu reformu morskih luka, njihovih terminala i globalnih operatora (koji su direktno povezani s poslovanjem morskih luka) direktno i indirektno zavise od širih institucionalnih okvira (formalnih i neformalnih).

UTICAJ GLOBALNIH KONTEJNERSKIH TERMINALSKIH OPERATORA NA RAZVOJ MORSKIH LUKA

Pojava i brzi razvoj globalnih kontejnerskih terminalskih operatora (koje kontrolišu velike multinacionalne kompanije) uticali su na značajno povećanje terminalske i prekrcajne industrije. Svi ključni oblici manipulacije na kargo tržištu zasnivaju se na raznim oblicima primjene organizacionih i drugih znanja, kao i na promjeni geografske orijentacije investicionih strategija terminalskih operatora. One su kompaktilne sa vertikalnom i horizontalnom integracijom u terminalskoj i brodsko-prevoznoj industriji. Posljednjih

20-tak godina donijele su u oblasti integrisane logistike morskih luka velike i paradigmatične promjene. One su praćene brojnim teorijskim i praktičnim inovacijama. Značaj morskih luka i primjena integrisane logistike u njima stalno rastu. Morske luke se rastom veličine svojih infrastrukturnih i suprastrukturnih kapaciteta, stalnim tehnološkim i informacionim usavršavanjem, saradnjom s logističkim provajderima i integracijom svojih logističkih funkcija moraju prilagođavati promjenama na svjetskom pomorskom tržištu. Pri tome, geografski položaj, veličina i nivo razvijenosti infrastrukture i suprastrukture morskih luka determinišu konačan model integrisane logistike.

Drašćević, M., Pupavac, D. i Grgurević, N. (2014), navode da je umreženost morskih luka s poslovnim partnerima (operatorima i dr.) i lučkim subjektima karakteristika njihovog savremenog načina poslovanja, jer se mrežna logistička saradnja pojavljuje kao jedan od uslova za postizanje veće konkurentnosti (preko ostvarenja konkurentskih prednosti i ključnih kompetencija).

Iz obimne literature iz predmetne oblasti može se primijetiti interaktivno djelovanje institucionalnih faktora iz dvije perspektive: *prva* je povezana sa strategijama globalne ekspanzije terminalskih operatora a *druga* s uticajem nacionalnih i lokalnih institucionalnih okvira i političke tradicije. Prednje znači da bi postojeća situacija mogla pogodovati, pored ostalog, istraživanjima s primjenom teorije igara, jer se u mijenjaju geografije terminalskih operatora sudara njihova ekspanzivna strategija sa dva oblika lokalnih (nacionalnih) strategija: podržavajućom i nepodržavajućom. Pod strategijom igrača u ovom slučaju se podrazumijevaju njegova moguća dejstva koja mu omogućavaju izbor "najboljeg odgovora" na dejstva drugih igrača između mnogih alternativnih varijanti.

Karakter konačnog ishoda sudaranja navedenih strategija je bio asimetričan, jer je dominantno zavisio od povoljnosti i/ili nepovoljnosti institucionalnih faktora u lokalnim sredinama. Drugim riječima, institucionalne sredine su uslovile podržavajuće (nastupanja) ili nepodržavajuće strategije (nenastupanja), koje su imale reakcijski karakter na evidentnu agresivnu strategiju širenja terminalnih operatora.

Multimodalni logistički operator integriše, ali i odgovara za rad svih subjekata koje je angažovao u multimodalnom transportnom lancu. Praksa je pokazala da je to najbolji način da se pravovremeno, potpuno i kvalitetno zadovolje zahtjevi kupaca. Pored toga, on definiše, kreira, organizuje, dizajnira i optimizuje logističku mrežu, koja se funkcionalno integriše i podređuje zahtjevima multimodalnog transporta, korišćenjem najnovijih znanja i informacija, racionalisanjem vremena i prostora. On nudi kompletan paket logističkih usluga, što mu omogućuje optimizaciju multimodalne logističke mreže i odgovarajućeg lanca isporuka. Riječ je o logističkim operatorima tipa 4PL, koji upravljaju resursima, infrastrukturom, tehnologijama i organizacionim oblicima u okviru logističkog lanca isporuka. Zbog toga su oni u stanju da nude najkvalitetnije, najbrže i najjeftinije logističke usluge, a zasnivaju se na relativno novoj strategiji outsourcinga u okviru logističkog menadžmenta.

LUČKI MODALITETI INSTITUCIONALNIH REFORMI U NAPREDNIM MORSKIM LUKAMA

Termin reforma luka podrazumijeva promjenu institucionalne strukture poslovanja luke i mnogo veće učešće privatnog sektora u eksploataciji i finansiranju lučkih objekata, terminala i usluga. Ona rezultira u promjeni odnosa između javnog i privatnog sektora. U literaturi (*Port Reform Toolkit*, 2003) se navode osnovni razlozi za preduzimanje reformi u morskim lukama.

Oni se dijele na:

a) *Opšte razloge:*

- poboljšanje lučke efikasnosti,
- smanjenje troškova i cijena,
- poboljšanje kvaliteta usluga,
- povećanje konkurentske snage i
- promjena odnosa prema lučkim klijentima (postaju više prijateljski prema klijentima).

b) *Administrativne i upravljačke razloge:*

- depolitizovanje uprave za javne luke,
- smanjenje birokratije,
- uvođenje upravljanja na bazi performansi i
- izbjegavanje vladinih monopola.

c) *Finansijske razloge:*

- smanjenje javne potrošnje,
- privlačenje stranih investicija,
- smanjenje komercijalnih rizika (investicija) za javni sektor i
- povećanje učešća privatnog sektora u regionalnoj ili nacionalnoj ekonomiji .

d) *Razloge vezane za promjene zapošljavanja:*

- smanjenje veličine javne uprave,
- restrukturiranje i obuka lučke radne snage,
- eliminisanje restriktivne radne prakse i
- povećanje zaposlenosti u privatnom sektoru.

Strategije reformi morskih luka mogu biti razne: modernizacija lučke uprave i menadžmenta, liberalizacija ili ukidanje lučke usluge, komercijalizacija, korporatizacija i privatizacija. Svaka od navedenih opcija može biti jednako validan i uspješan oblik lučke reforme. Modernizacija lučke uprave pretpostavlja da se performansi može poboljšati uvođenjem više pogodnih sistema, najbolje radne prakse ili opreme i alata u okviru postojećeg sistema birokratskih ograničenja. Prednost ove strategije je da se određene promjene u organizaciji naprave bez potrebe da se promjene zakoni ili nacionalna politika. Liberalizacija i deregulacija su reforma ili djelimično ukidanje vladinih pravila i propisa, koje omogućuje privatnim kompanijama da rade u oblasti u kojoj je prethodno samo javnom sektoru bilo dozvoljeno da radi. U slučaju komercijalizacije, kada se javna luka ne transformiše u privatnu kompaniju, podrazumjeva se veća autonomija i prihvatanje odgovornosti za svoje odluke i ukupne performanse. Komercijalizovana lučka vlast primjenjuje iste upravljačke i računovodstvene principe kao u privatnim firmama i može da usvoji karakteristike i praksu privatnog sektora čime postaje više orijentisana prema kupcima, kao i efikasnija i profitabilnija. U slučaju korporatizacije, javnom lučkom preduzeću je dat pravni status privatne kompanije, iako javni sektor ili vlada i dalje zadržava vlasništvo. Sva sredstva se prenose na ovo privatno preduzeće, uključujući prava zakupa zemljišta. Vlasništvo nad zemljištem obično ostaje sa lučkom upravom.

Najsloženiji oblik poslovne i organizacione reforme morskih luka je privatizacija. Ona u lukama može biti sveobuhvatna i djelimična. Evropske morske luke se znatno razlikuju ne samo po nivou tehničke opremljenosti, nego i u vezi modela institucionalizacije, organizacije i administracije. Sve navedene razlike zavise od istorijskih, geografskih i političkih faktora, kao i od specifičnih ekonomskih i socijalnih okruženja luka, kako navode C. Chlomoudis & A. Pallis (2002). Lukama često upravljaju administrativna tijela (lučke vlasti), koje zauzimaju relativno nezavisnu poziciju između države i tržišta i čije administrativne strukture mogu značajno da variraju, što je davno konstatovao H. Stevens (1999). Pored toga, oni održavaju odnose sa centralnim i lokalnim vlastima, kao i sa privatnim firmama koje posluju u oblasti luke.

Organizacione aranžmane u evropskim lukama B. Ubbels (2005, p. 43) svrstava u tri različita tipa. Luke u sjeverozapadnoj Evropi karakteriše decentralizovana opštinska lučka uprava - tzv. Hanseatic model. Zemlje u Južnoj Evropi, kao što su Francuska, Italija i Španija, imaju lučke uprave pod kontrolom države (latinski model). Bitanski sektor luka karakterišu više nezavisne i privatizovane organizacije (anglosaksonski model). U posljednjih nekoliko godina privatni sektor se sve više angažuje u raznim aktivnostima koje se odvijaju u lukama. Lučka industrija je prešla iz

jednog oblika u kojem su se pretežno koristila javna sredstva za obezbjeđenje zajedničkih kapaciteta svih korisnika, u drugi oblik u kojem se privatni i javni kapital koriste za terminale koji su dizajnirani da služe logističkim zahtjevima uže definisane grupe korisnika.



Slika 1. Spektar lučkih reformi u dijelu strategijskih instrumenata (*Port Reform Toolkit*, 2007, p. 21)

Evropske luke su napravile značajan napredak ka razvoju javno-privatnog partnerstva. Uočljiva je sve veća podjela između lučke infrastrukture i usluga, delegacije vlasti u autonomnim lučkim upravama, alternativnih oblika učešća privatnog sektora u lukama i industrijske koncentracije. Uprkos toj rastućoj ulozi privatnih angažmana u lučkom razvoju, javna intervencija je i dalje značajna. S obzirom na nedavnu pažnju i značaj sigurnosti i bezbjednosti, potrebno je da se očekuje da uloga vlasti i dalje ostane velika u lukama.

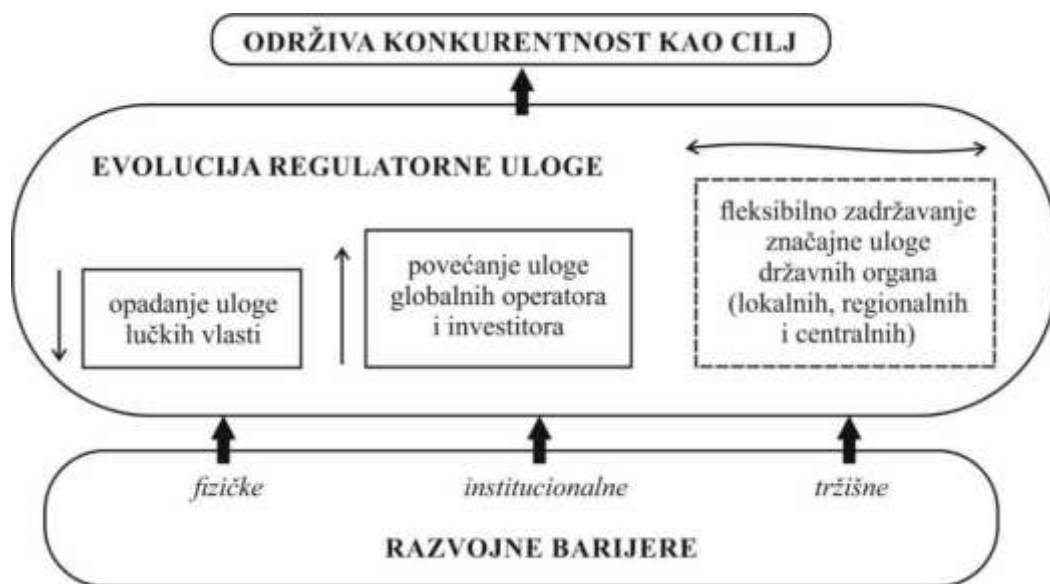
SPECIFIČNOSTI PRIVATIZACIJE U NAPREDNIM MORSKIM LUKAMA

Praksa pokazuje da se stalno mijenja ne samo poslovno, nego i institucionalno okruženje u kojem djeluju morske luke. To uzrokuje snažan pritisak na ulogu lučkih vlasti u smislu prilagođavanja savremenim rješenjima u skladu sa sopstvenim mogućnostima. Poznato je da su sve morske luke u Evropi i svijetu različite, i to upravo zbog različitih metoda upravljanja. Pod terminom “upravljanje lukom” podrazumijevaju se dva nivoa: upravljanje u morskoj luci i upravljanje lučke

uprave. Prvi nivo odgovara širokom klasteru društvenih, javnih i privrednih subjekata i politika koja se odnosi na luku. Drugi nivo se odnosi na unutrašnje probleme morske luke ili korporativno upravljanje, koje sprovode lučke vlasti (vidi šire u: Brooks & Cullinane, 2007; De Lange, 2007; Ng & Pallis, 2010).

Upravljanje u morskoj luci je širok pojam. On obuhvata nekoliko dimenzija: organizacionu, administrativnu, institucionalnu i finansijsku. Sedam različitih grupa parametara se koristi za analizu prakse upravljanja u morskim lukama: predaja punomoćja, korporativno upravljanje, operativni profil, funkcionalna autonomija, funkcionalne aktivnosti, investiciona odgovornost i finansijska autonomija. Razvojni trendovi ukazuju na dugoročno opadanje uticaja lučkih vlasti, uz povećanje uloge i značaja (tj. "pregovaračke moći") globalnih igrača (investitora, operatora i dr.) i fleksibilno zadržavanje značajne uloge državnih organa. Promjene u lučkom upravljanju vremenom su iskristalisale razlike u ulozi lokalnih, regionalnih i centralnih vlasti, zavisno od tradicija i organizacionih razloga (veličina luke i lučke uprave, broj zaposlenih itd.).

U istoriji razvoja morskih luka postojale su tri osnovne vrste barijera: fizičke (infrastrukturne), regulatorne (institucionalne) i tržišne izazvane prepreke. U teoriji i praksi je dokazano da su pluralistička institucionalna prilagođavanja bila najvažniji metod koji su primijenile morske luke u potrazi za održivom konkurentnošću. Međutim, mora se imati u vidu da preuska (uglavnom monistička) i preširoka insitucionalna struktura mogu stvarati neopravdane transakcione i/ili operacione troškove i ugrožavati konkurentnost i ekonomski razvoj.



Slika 2. Promjena institucionalne uloge subjekata morskih luka s aspekta razvojnih barijera

U periodu 1990-2000. godine veliki broj država je preduzeo institucionalne reformu lučke industrije, naročito u oblasti privatizacije. Privatizacija ima mnogo definicija, ali smo u kontekstu lučke industrije prihvatili mišljenje D. Parkera (1991, p. 156), prema kojem se privatizacija sastoji iz dvije glavne komponente: prodaje državne imovine (denacionalizacije) i uvođenje konkurencije u područjima nekadašnje dominacije monopola državne svojine (liberalizacija). Prema mišljenju S. Cassa (1996), privatizacija morskih luka može biti a) stvarni prenos svojine lučkih nekretnina iz javnog u privatni sektor ili b) učešće privatnog kapitala u razvoju luke, njeno održavanje i određene lučke aktivnosti. Ona je bila motivisana prvenstveno očekivanim privrednim koristima od poljšane funkcionalnosti i efikasnosti performansi morskih luka, kao i političke želje da se smanji vladina odgovornost za nedostatak izuzetno skupe finansijske i administrativne podršku (Cullinane & Song,

2002, p. 55). Ostali motivi za privatizaciju su bili manje značajni, a navodi ih S. Brittan (prema: Ibid.): kratkoročno povećanje prihoda, smanjenje moći sindikata u javnom sektoru i sistemsko jačanje i popularizacija kapitalizma preko masovnog sticanja akcija.

Mnogi autori su uglavnom saglasni u specifikaciji prednosti privatizacije morskih luka: njihova veća efikasnost, uticaj na smanjenje troškova prevoza, stimulisanje spoljne trgovine, povećanje međunarodne konkurentnosti, veći izbor za korisnike lučkih usluga, smanjenje ukupnog vremena transporta, smanjenje subvencija lučkoj industriji (ili čak njihovo anuliranje), veća mogućnost novog zapošljavanja, veće mogućnosti za korišćenje ekonomije obima, jačanje preduzetničke i menadžerske sposobnosti, uklanjanje birokratskih barijera, diversifikacija lučkih djelatnosti i dr. Pominju se i eventualni (mogući) nedostaci privatizacije: mnogi rizici od privatnog kapitala, vjerovatnoća da se javni monopol pretvori u privatni, podjela odgovornosti između javnog lučke vlasti i privatnog sektora može dovesti do slabe koordinacije ulaganja i smanjenja efikasnosti operacija koje su povezane sa zaleđem luke i privatni operatori mogu dati veći prioritet svojim poslovnim interesima nego interesima vlasnika (akcionara). Ali, politike privatizacije su se u naprednim morskim lukama uvijek sprovodile skupa s nizom regulatornih mjera, koje su bile usmjerene na sprječavanje navedenih problema.

A. Baird (1995, 1997) je predložio matricu lučkih funkcija kao opšti model za lučke uprave. Polazna tačka njegovog okvira je da, bez obzira na to da li se vlasništvo luka nalazi uglavnom u privatnim ili javnim rukama, u lučkom području uvijek postoje tri bitne funkcije luka, koje one moraju ispunjavati i obezbjeđiti:

- regulatorna funkcija kao primarna uloga lučke uprave, koja uključuje takve aktivnosti kao što zaštita, sprovođenje važećih zakona i propisa, licenciranje lučkih radova i zaštite interesa lučkih korisnika od rizika formiranja monopola.
- funkcija vlasnika zemlje i sve politike i razvojne strategije koje iz toga proizilaze, održavanje lučke infrastrukture (kanali, lukobrana, drumski i željeznički pristup do lučkih objekata) i
- operativna funkcija, tj. fizičkog prevoza robe i putnika između mora i kopna.

Tabela 1. Matrica osnovnih lučkih funkcija s institucionalnog aspekta (Baird, 1995; 1997)

<i>Lučka funkcija Tip lučke vlasti</i>	<i>regulatorna</i>	<i>vlasnik zemlje</i>	<i>operativna</i>
javna	javna	javna	javna
javno-privatna	javna	javna	privatna
privatno-javna	javna	privatna	privatna
privatna	privatna	privatna	privatna

Za obuhvat nevedenih funkcija koristi se matrica prikazana u tabeli 1, koja omogućuje da se utvrdi uticaj javnog i privatnog sektora u bilo od navedenih funkcionalnih segmenata, kao i predlog četiri glavna obrasca (lučke uprava, svojina, upravljanje i rad) u kojoj vlada može da organizuje svoju lučku industriju. Modeliranje obuhvata četiri vrste lukče uprave: javna luka (u kojoj su sve tri navedene funkcije pod kontrolom vlade, pa predstavlja sinonim za sveobuhvatnu luku), javno-privatna luka s dominantnim javnim sektorom (operativnu funkciju kontroliše privatni sektor, regulatornu i zemljoposjedničku vlada), privatno-javna luka s dominantnim privatnim sektorom (zemljoposjednička i operativna funkcija su u privatnim rukama, a regulatorna ostaje u javnom sektoru) i privatna luka. Poslije utvrđivanja koji od tri navedena osnovna lučka elementa (ili aktivnosti) treba da dobije veću odgovornost javnog ili privatnog sektora, može se utvrditi opseg privatizacije u bilo kojem sektoru luke.

Postoje četiri mogućnosti, koje su prikazane u tabeli br.1. Prva kombinacija je javna luka, koja se takođe naziva "sveobuhvatnom", kod koje nema uključenosti privatnog sektora. U tom slučaju sva tri elementa (regulator, zemljoposjednik i operator) spadaju u nadležnost države. U opštem slučaju, prvi elemenat lučke aktivnosti koji treba prenijeti na privatni sektor su lučke operacije. U tom

modelu lučka zemlja je u javnom vlasništvu, a regulatorne aktivnosti takođe spadaju u nadležnost javnog sektora. Zatim se privatizuje zemljište i tek na kraju operativne aktivnosti. Odluka o tome koji će model usvojiti konkretna država i/ili morska luka zavisi od specifičnih okolnosti i njihovih prioriteta.

ZAKLJUČAK

Danas više nije moguće takmičenje u efikasnosti izvršenja osnovnih lučkih usluga. Zato postoji potreba da morske luke traže nove načine za postizanje konkurentnosti. Korisnici lučkih usluga su sve zahtjevniji. Pružanje logističkih usluga s dodatnom vrijednošću je postao moćan način da morske luke izgrade održivu komparativnu prednost. Korisnici sada zahtijevaju da logističke usluge s dodatnom vrijednošću postanu integralni dio ukupne lučke usluge. To stvara poseban izazov za logistički lučki menadžment. Savremeni razvoj morskih luka zasniva se na SCM (*Supply Chain Management*) modelu, koji sadrži koordinaciju, saradnju i integraciju kao najvažnije stratejske komponente, u čijem su okruženju konkurentni prioriteti, složena struktura lanca isporuka, fizička i tehnička infrastruktura, e-poslovanje, lokacija i objekti. U posljednjih nekoliko godina privatni sektor se sve više angažuje u raznim aktivnostima koje se odvijaju u lukama. Lučka industrija je prešla iz jednog oblika u kojem su se pretežno koristila javna sredstva za obezbjeđenje zajedničkih kapaciteta svih korisnika, u drugi oblik u kojem se privatni i javni kapital koriste za terminale koji su dizajnirani da služe logističkim zahtjevima uže definisane grupe korisnika.

U Evropskim lukama primjetan je značajan napredak ka razvoju javno-privatnog partnerstva. Koncept landload luke je djelovao kao povezujući za mnoštvo privatnih koncesija. Uočljiva je sve veća podjela između lučke infrastrukture i usluga, delegacije vlasti u autonomnim lučkim upravama, alternativnih oblika učešća privatnog sektora u lukama i industrijske koncentracije. Javna intervencija je i dalje velika bez obzira na rastuću ulogu privatnih angažmana u lučkom razvoju. Procjenjuje se da se 90% pomorske trgovine u EU odvija u lukama u kojima su investicije i druge politike i upravljačke odluke u različitoj mjeri, zavisne, ili su bar pod uticajem javnog sektora. S obzirom na nedavnu pažnju i značaj sigurnosti i bezbjednosti, potrebno je da se očekuje da uloga vlasti i dalje ostane velika u lukama. Teorijska istraživanja u ovom radu i konkretna praksa su u opštem smislu pokazali da je za ekonomski razvoj neophodna primjena pluralističkih institucionalnih okvira, i da sve poslovne promjene koje su vezane za institucionalnu reformu morskih luka, njihovih terminala i globalnih operatora (koji su direktno povezani s poslovanjem morskih luka) direktno i indirektno zavise od širih institucionalnih okvira (formalnih i neformalnih).

LITERATURA

- Baird, A. (1995), "UK port privatization", In *Context, Proceedings of UK Port Privatization Conference*, Scottish Transport Studies Group, 21 September, Edinburgh.
- Baird, A. (1997), "Port privatization: an analytical framework", In *Proceedings of International Association of Maritime Economist Conference*, 22 -24 September, City University, London.
- Brooks, M.R. & Cullinane, K. eds. (2007), "Introduction", in *Devolution, Port Governance and Port Performance*. Amsterdam, the Netherlands: Elsevier, 3–28.
- Cass, S. (1996), *Port Privatization: Process, Players and Progress*, Cargo Systems Report, London.
- Chlomodis, C. I. & Pallis, A. A. (2002), *European Union Port Policy*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Cullinane, K. & Song, D-W. (2002), "Port privatization policy and practice", *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal*, Vol. 22, No. 1, 55-75.
- De Langen, P. W. (2007), "Stakeholders, conflicting interests and governance in port clusters", In: M.R. Brooks and K. Cullinane (eds.) *Devolution, Port Governance and Port Performance*. Amsterdam, the Netherlands: Elsevier, 457–477.
- Drašković, M., Pupavac, D. i **Grgurević, N.** (2014), „Institucionalni i organizacioni aspekti logističkih promjena u geografskoj orijentaciji terminalskih operatora", *Economics & Economy*, Vol. 1, No. 2, 7-25.

- Ng, A.K.Y. & Pallis, A.A. (2010), „Port governance reforms in diversified institutional frameworks: generic solutions, implementation asymmetries“, *Environment and Planning, A* 42, 2147–2167.
- Parker, D. (1991), “Privatization ten years on: a critical analysis of its rationale and results”, *Economics*, No. 25, 154 -163.
- Port Reform Toolkit* (2003), World Bank. (<http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/port-reform-toolkit-ppiaf-world-bank-2nd-edition>, preuzeto 11.10.2020).
- Port Reform Toolkit*, 2. ed. (2007), World Bank & The International Bank for Re-construction and Development.
- Stevens, H. (1999), *The institutional position of seaports: an international comparison*, Kluwer, Dordrecht.
- Ubbels, B. (2005), “Institutional Barriers to Efficient Policy Intervention in the European Port Sector”, *IATSS research*, Vol. 29, No. 2, 41-49.

INSTITUTIONAL ASPECTS OF MARITIME PORTS ADAPTATION TO GEOGRAPHICAL EXPANSION OF TERMINALS OPERATOR

Nikša Grgurević

Adriatic University, Faculty of Management, Zemunska 143, Meljine, HercegNovi, Montenegro,
niksargurevic@t-com.me

ABSTRACT

The emergence and rapid development of global container terminal operators (controlled by large multinational companies) have led to a significant increase in the terminal and transshipment industry. The subject of research in this paper is the interactive action of institutional factors from two perspectives: the first is related to the strategies of global expansion of terminal operators and the second to the influence of national and local institutional frameworks and political tradition. It shows that all business changes related to the institutional reform of seaports, their terminals and global operators (which are directly related to the business of seaports) directly and indirectly depend on broader institutional frameworks (formal and informal). The global expansion of port operators is carried out by the usual strategies: the purchase of new terminals and mergers and acquisitions of existing capacities (facilities and equipment). The importance of seaports and the application of integrated logistics in them is constantly growing. Seaports must adapt to changes in the global maritime market by increasing the size of their infrastructural and superstructural capacities, constant technological and information improvement, cooperation with logistics providers and the integration of their logistics functions. Decision makers in ports, terminals and operators must adapt to changing circumstances. In these settings that take place over time, the institutional environment occupies a significant place. The main reform goal of ports, terminals and operators is to reduce transaction costs. Institutions harmonize standards and procedures of operational practice and structure relations between economic entities (partners), promote the efficiency of transactions between them, minimize distributive conflicts, conduct monitoring and define penalties for opportunistic behavior.

Keywords: institutional framework, seaports, terminal operators, integrated logistics.