

## INSTITUCIONALNE PROMJENE LUČKIH FUNKCIJA, SERVISI I ADMINISTRATIVNIH MODELA

Nikša Grgurević<sup>1,2</sup>, Gordana Radović<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Univerzitet Adriatik, Fakultet za Menadžment, Zemunska 143, 85 348 Meljine, Crna Gora,

<sup>2</sup>Univerzitet PIM, Ekonomski fakultet, 89 000 Trebinje, BiH, [niksagrgurevic@t-com.me](mailto:niksagrgurevic@t-com.me)

<sup>3</sup>Vlada Crne Gore, Karađorđeva bb, 81 000 Podgorica, Crna Gora, [moco2017@gmail.com](mailto:moco2017@gmail.com)

### SAŽETAK

Napredne i većina velikih i srednjih morskih luka danas proizvode kombinaciju javnih i privatnih dobara. Javna dobra su ona koja su po svojoj prirodi nedjeljiva i nijesu potrošna, kao što su javna bezbjednost, sigurnost, zdrava životna sredina, obalski zaštitni radovi neophodni za stvaranje lučkog basena itd. Privatna dobra su i potrošna i djeljiva i njihova upotreba podrazumjeva minimum ekonomskih spoljnih faktora. Većina vrijednosti privatnih dobara realizuje se u tržišnim transakcijama između privatnih stranaka. Predmet istraživanja u ovom radu predstavlja definisanje uloge i institucionalne granice između javnog i privatnog sektora u lučkoj industriji kao i odgovarajućih administrativnih modela koji su najviše zastupljeni u lučkoj industriji. U institucionalnom smislu, morske luke predstavljaju kombinaciju javnog i privatnog dobra. One generišu direktne ekonomske koristi (privatna dobra) kroz svoje operacije, kao i kao dodatne indirektno koristi (javna dobra) u oblik trgovinskog unapređenja, zatim povećanje obima proizvodnje lučkih usluga i kolateralno povećavaju usluge u vezi sa trgovinom. Cilj istraživanja je da se dokaže da luke koje su napravile značajan napredak ka razvoju javno-privatnog partnerstva (JPP) poboljšale sopstvenu efikasnost što je dovelo i do modifikacije institucionalne matrice morskih luka.

Efikasna implementacija JPP u morskim lukama moguća je isključivo u stanju formiranog i razvijenog institucionalnog okruženja, koje podrazumijeva kompletan skup institucionalnih struktura (elementi, faktori i uslovi). Dakle, razvoj morske luke preko JPP prati veliki broj organizacijskih odluka regulatornog, pravnog, privrednog, tehničkog, marketing, ekonomskog i društvenog karaktera.

**Ključne riječi:** morske luke, institucionalno okruženje, javno-privatno partnerstvo, lučke usluge.

### UVOD

Mnoge vlade su direktno ili indirektno uključene u razvoj luke. Oni često koriste tzv. “polarni rast” argument za opravdavanje direktnog finansiranja osnovne lučke infrastrukture. Navedeni “polarni rast” proizilazi iz vjerovanja da investicije u lučka sredstva imaju jake direktne i indirektno multiplirajuće efekte na cijelu nacionalnu ekonomiju i da je posvećenost javnih sredstava potrebna da podstakne koinvestiranje od komercijalnog i industrijskog sektora. Ovi sektori su stimulisani da ulažu investicije koje inače ne bi ulagali u odsustvu investicija javnog podsticaja investicija u lučku infrastrukturu. Međutim, istraživanja su pokazala da je utvrđivanje uzročne veze između javnih investicija i specifičnih komercijalnih aktivnosti i investicija industrijskog sektora je teško i ponekad spekulativno. Pa ipak, bitno je da vlade predviđaju i artikulišu buduće razvojne scenarije, održavaju česte konsultacije s privatnim sektorom i sprovode javne politike, koje se dosljedno primjenjuju i da omogućuju privatnom sektoru da investira s povjerenjem u projekte koji podržavaju navedene ciljeve javne politike. S druge strane, lučke operacije su biznis u sopstvenom vlasništvu i treba da budu uspješne da postignu optimalno iskorišćavanje kapitala. Investicije u lučka sredstva su pogođene rizikom, konkursima za zemljište

i kapital, ili drugim faktorima u konkurentnom poslovnom okruženju. Subvencije i podsticaji vlade narušavaju alokaciju resursa za razvoj luke i mogu dovesti do prevelikog ili nedovoljnog investiranja.

Zbog svega toga, veoma je osjetljivo usklađivanje javnih i privatnih interesa u dijelu strukture upravljanja lukom i razvoja lučke politike. Pun spektar institucionalnih okvira je na raspolaganju, prvenstveno u odnosu na granicu između javnog i privatnog sektora. Na jednom kraju spektra je puna javna kontrola nad planiranjem, regulisanjem i funkcionisanjem rezultira u tzv. "uslužnoj luci". Na drugom kraju je skoro potpuno odsustvo javnog vlasništva, kontrole ili regulatornog nadzora rezultira u "potpuno privatizovanoj luci". Usklađivanje javnih i privatnih interesa u posljednjih nekoliko godina dovelo je do opadajuće uloge vlade u lučkoj industriji. Potpuno odsustvo javnog angažmana u lučkom sektoru, međutim, i dalje je izuzetak, ograničen prvenstveno na specijalizovane luke i terminale.

Kad vlade pokušavaju da povećaju nacionalno ekonomsko blagostanje preko razvoja morskih luka, one mogu odlučiti da primjene jedan od dva različita normativna okvira: tržišni surogatni okvir ili okvir javnog interesa. One mogu pokušati da poprave tržišne nesavršenosti i smanjenjem netržišnih eksternalija u okviru odgovarajućih konstruisanih i spornih transakcija. Alternativno, one mogu slijediti eksplicitne ciljeve razvijene kroz javne konsultativne procese kojim se određuje tražnja za javnim dobrima. Potreba za nekom vrstom državne intervencije na tržištima lučkih usluga je povezana s jedinstvenim ekonomskim karakteristikama luke, od kojih neke imaju tendenciju da postanu prirodni monopoli. Pružanje lučkih usluga podrazumjeva velike fiksne troškove i niske marginalne troškove. Lučka infrastruktura (morski vezovi, lukobrani, bokobrani i magistralni putevi) je često nedjeljiva, pa se kao rezultat toga povećanje kapaciteta infrastrukture može ostvariti samo djelimično. Izgradnja i proširenje luka zahtjevaju velike količine kapitala. Životni vijek infrastrukturnih projekata u morskoj luci često prevazilazi vremenski horizont prihvatljiv za privatne investitore i komercijalne banke. Najzad, osnovna lučka infrastruktura je nepokretna i ima nekoliko alternativnih koristi.

## **OSNOVNI MODELI LUKA**

Tokom vremena su se pojavile četiri osnovne kategorije luka, koje čine četiri osnovna modela, i to: javna uslužna luka, alat luka, landlord luka i potpuno privatizovana luka (ili privatna uslužna luka). Navedeni modeli se odlikuju prema: obliku pružanja usluga (javno, privatno ili mješovito), lokalne, regionnalne ili globalne orijentacije, obliku svojine nad infrastrukturom (uključujući i lučko zemljište), obliku svojine nad nadgradnjom i opremom (posebno brod-obala opremom za rukovanje, montažnim objektima i skladištima) i statusu dokovskih radnika i menadžmenta. Uslužne i instrumentalne luke se uglavnom fokusiraju na realizaciju od javnog interesa. Landlord luke imaju mješoviti karakter i cilj im je da uspostave ravnotežu između javnog (lučka uprava) i privatnog (lučka industrija) interesa. Potpuno privatizovane luke se fokusiraju na privatne (akcionarske) interese.

Uslužne luke imaju pretežno javni karakter. Ali, broj usluga koje pružaju same luke je u stalnom opadanju, jer mnoge uslužne luke transformišu svoju strukturu u land-lord luke. Smatra se, ipak, da se luke u nerazvijenim državama još uvijek nalaze na stadijumu uslužnog modela, jer lučka kapetanija nudi kompletan asortiman usluga neophodnih za funkcionisanje sistema morske luke. Luka posjeduje, održava i upravlja svim raspoloživim sredstvima (fiksним i mobilnim), a aktivnosti rukovanja teretom su izvršene od strane zaposlenih direktno od lučke uprave. Uslužne luke su obično pod kontrolom (ili čak neki njihov dio) ministarstva za saobraćaj (ili komunikacije) i predsjednika (ili generalnog direktora) kojeg imenuje državni službenik, ili direktno odgovara resornom ministru. Među glavnim funkcijama uslužnih luka su aktivnosti pretovara tereta. U "tool" lučkom modelu, lučka kapetanija posjeduje, razvija i održava lučku infrastrukturu i superstrukturu, kao i opremu za rukovanje teretom (obalske dizalice, viljuškari i dr.). Osoblje lučke kapetanije uglavnom radi sa kompletnom opremom koja je u vlasništvu lučkih vlasti. Drugo rukovanje teretom na palubama brodova, kao i na pristanu i keju obično obavljaju privatne firme za rukovanje teretom, koje angažuju špediteri licencirani od strane lučke uprave.

Ovaj upravljački model ima nedostatak vezan za podijeljene operativne odgovornosti. Dok lučka kapetanija posjeduje i upravlja opremom za rukovanje teretom, privatne firme za rukovanje teretom obično potpisuju ugovor o pretovaru tereta s brodovlasnikom ili vlasnikom tereta. Međutim, firma za rukovanje teretom nije u stanju da u potpunosti kontroliše poslovanje rukovanja teretom sama. Da bi spriječili konflikte između firmi za rukovanje teretom, neki lučke vlasti dozvoljavaju operatorima da koriste svoju opremu (u tom trenutku više nije prava tool luka). Tool luka ima više sličnosti sa uslužnom lukom, kako u pogledu njene javne orijentacije tako i načina na koji se finansira. Kod tool lučkog modela, lučka kapetanija čini dostupnim zemljište i superstrukturu na raspolaganje firmama za rukovanje teretom.

Landlord luka se odlikuje mješovitom javno-privatnom orijentacijom. Prema tom modelu, lučka kapetanija djeluje kao regulatorno tijelo i kao stanodavac, a lučke operacije (posebno rukovanje teretom) obavljaju privatne kompanije. Primjeri landlord luka su Ro-terdam, Antwerpen, Njujork, a od 1997. i Singapur. Danas je landlord model dominantan u većim i srednjim lukama. Kod njega se infrastruktura daje u zakup privatnim operativnim kompanijama ili industrijama, kao što su rafinerije, rezervoarski terminali i hemijska postrojenja. Zakup koji se plaća lučkoj upravi je obično fiksna suma po kvadratnom met-ru godišnje, indeksiran sa stopom inflacije. Nivo iznosa zakupa se odnosi na početne troškove pripreme i izgradnje (npr. melioracija zemljišta i konstrukcija zida keja). Privatni lučki operatori pružaju i održavaju svoju suprastrukturu, uključujući zgrade (kancelarije, hangare, skladišta, teretne kontejnerske stanice, radionice). Oni takođe kupuju i instaliraju svoju sopstvenu opremu na terminalskim osnovama. Dokovska radna snaga je zaposlena kod privatnih terminalskih operatera, iako u nekim lukama dio radne snage se može obezbjediti kroz široki lučki radni pool sistem.

Potpuno privatizovane luke su malobrojne, a uglavnom su u Velikoj Britaniji i Novom Zelandu. Punu privatizaciju mnogi smatraju ekstremnim oblikom reforme luke u kojem država više nema učešća ili interesa za javnu politiku u lučkom sektoru. Lučko zemljište je u privatnom vlasništvu, što zahtjeva prenos vlasništva zemljišta iz javnog u privatni sektor. Neke vlade su istovremeno prenijele i regulatorne funkcije privatnim prduzećima nasljednicima. U odsustvu regulatora luke u Velikoj Britaniji, npr. Privatizovane luke su u suštini samoregulacione. Rizik za ovu vrstu aranžmana je da se lučko zemljište može prodati ili preprodati i nelučkim aktivnostima, čime je nemoguće da se povrati za prvobitnu pomorsku upotrebu. Postoji i mogućnost špekulacije zemljištem, naročito kada je ono u blizini velikog grada. Pored toga, prodaja zemljišta u privatnim lukama može ponekad podrivati nacionalnu bezbjednost.

## **ULOGA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA U PRIVATIZACIJI NAPREDNIH MORSKIH LUKA**

Korišćenje mehanizma javno-privatnog partnerstva (u daljem tekstu: JPP) u industriji morskih luka je dokazana strategija njihove rekonstrukcije, modernizacije i približavanja međunarodnim standardima, kao i obezbjeđenja značajnih investicionih sredstava kojima se lokalne morske luke integrišu u među-narodne lance isporuka. Institucionalne razlike zavise od istorijskih, geografskih i političkih faktora, kao i od različitih ekonomskih i socijalnih okruženja luka (Chlomoudis, & Pallis, 2002). Ono se primjenjuje u državama koje su izvršile realne strukture i institucionalne promjene, a prvenstveno liberalizaciju ekonomskih odnosa i privatizaciju. Njih karakteriše harmonizacija institucionalnih odnosa između države i ekonomskih subjekata morske luke, na bazi koje rezultira poslovanje na bazi zajedničkih interesa. 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). Pa ipak, u praksi postoji mnogo različitih modela izgradnje institucionalne strukture koja pogoduje primjeni JPP.

Drugim riječima, planiranje JPP u morskoj luci podrazumijeva rješavanje širokog spektra pitanja: makroekonomske prognoze, režim stranih investicija, standarda, IT sisteme, upravno i trgovačko pravo, regionalne osobine, poreski sistem, carinske propise, propise o zaštiti okoline itd.

Širenje JPP u lučkoj industriji dovelo je do pomicanja granica javno-privatnog partnerstva. Nova matrica institucionalnih elemenata je predstavljena u tabeli u nastavku, a predložili su je World Bank i The International Bank for Reconstruction and Development (Port Reform Toolkit, 2007).

Tabela 1. Uloga javnog-privatnog partnerstva u lučkom menadžmentu (javna odgovornost – bez sjenke; privatna odgovornost - osjenčene površine) (Port Reform Toolkit, 2007).

Lučke aktivnosti	administracija	nautički menadžment	nautička infrastruktura	lučka infrastruktura	suprastruktura oprema	suprastruktura zgrade	rukovanje teretom	pilotaža	tegljenje	privez	vadenje mulja	ostalo
javne usluge												
lučki instrumenti												
vlasnik zemlje												
privatne usluge												

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.

Dakle, razvoj morske luke preko JPP prati veliki broj organizacijskih odluka regulatornog, pravnog, privrednog, tehničkog, marketing, ekonomskog i društvenog karaktera.

### **INSTITUCIONALNE REFORME KINESKE LUČKE INDUSTRIJE**

Velika dostignuća u razvoju kineskih morskih luka koja su ostvarena posljednjih decenija rezultat su prvenstveno institucionalnih reformi. One su omogućile modernizaciju morskih luka, privlačenje stranih investicija iz diverzifikovanih izvora finansiranja, širenje lučke infrastrukture, uvođenje napredne tehnologije i menadžmenta za unapređenje efikasnosti. Kina je ostvarila mnoge institucionalne i ekonomske reforme u svojoj lučkoj industriji u posljednjih 30-tak godina. Njen regulatorni (upravni) sistem je prošao kroz tri razvojne faze: centralizacija (prije 1984. godine), poludecentralizacija (poslije 1987. godine) i decentralizacija (poslije 2002. godine).

Krajem 2001. Kina je napravila potez kojim je radikalno reformisala svoju lučku industriju u dijelu institucionalne oblasti. Cilj joj je bio da postane sila u svjetskoj lučkoj industriji, što je i

ostvarila. Jedan od značajnih elemenata ekonomske i političke pozadine institucionalnih reformi bila je činjenica da se Kina pridružila Svjetskoj trgovinskoj organizaciji 2000. Prednje je zahtjevalo da Kina ima konkurentnu lučku industriju za podršku svoje ekspanzivne strategije ekonomskog razvoja i sve veće međunarodne trgovine. Bilo je jasno da dotadašnji sistem upravljanja lučkom industrijom nije mogao podržavati navedeni cilj. Najznačajnija karakteristika razmatrane reforme je bila decentralizacija lučke industrije. Poslije odluke državnog vijeća Narodne Republike Kine 2001, svih 37 luka pod dualnom upravom su prepuštene odgovarajućim lokalnim samoupravama u periodu do marta 2002. Pa ipak, to je bilo postepen proces koji je počeo još od 1984. kako smatraju Wang i saradnici (Wang, Ng, & Olivier, 2004). Čak je i luka Qinquangdao predata Pokrajinskoj vladi Hebei (Peng, 2002).

Kao sastavni dio procesa institucionalne decentralizacije prethodne lučke vlasti su podjeljene u dva dijela: uprava i korporacije. Svaki grad koji je imao jednu ili više luka uspostavljao je opštinsku lučku upravu, koja je brinula o svim lukama u okviru svojih granica nadležnosti.

Poslije decentralizacije, ministarstvo komunikacija i relevantni pokrajinski zavodi za komunikaciju još su se bavili regulacionim i planskim pitanjima koja su bila od nacionalnog, regionalnog i pokrajinskog značaja. Međutim, stvarnu implementaciju i sprovođenje svih propisa i planova vršile su pojedine opštinske lučke uprave. Drugi dio decentralizacije odnosio se na uspostavljanje lučke korporacije. Sve lučke korporacije su regulisane korporacionim Zakonom Narodne Republike Kine od 1999. Najznačajnije posljedice toga su da su sve korporacije postale komercijalni identiteti, koji su mogli imati konkretne strategijske ciljeve koju su bili specifični za njih i lokalnu situaciju.

Korporacije su bile finansijski nezavisne od Ministarstva komunikacija, plaćale su korporativne poreze državnim poreskim kancelarijama kao i ostale komercijalne organizacije i više nijesu bile predmet godišnjih finansijskih ciljeva koje je ranije postavljalo Ministarstvo.

Govoreći uopšteno, postojala su tri modela svojine nad lučkim korporacijama. Prvi model je primijenjen na većini lučkih korporacija, kao što je prikazano na slici u nastavku. U tom modelu, kompletna proizvodnja, osoblje i imovina bivših lučkih organa prešli su u odgovarajući nadzor komisije za državnu i opštinsku upravu za imovinu, koja je bila vladina agencija zadužena za državne organizacije i predstavljala je odgovarajući opštinsku vlast koja se pojavljivala kao akcionar u komercijalnim organizacijama koje su inkorporirane Zakonom o korporacijama. U skladu s tim, opštinska lučka grupna korporacija je osnovana po Zakonu o korporacijama i Komisija je bila 100% vlasnik korporacije. Lučka grupna korporacija je imala svoje filijale, koje su podijeljene po funkcionalnom principu: npr. za rukovanje teretom, terminal za generalne terete, naftni terminal, terminal za rasute terete i žito, mineralni terminal, kontejnerski terminal itd.



Slika 1. Početni model šangajske lučke decentralizacije (Qiu, 2007).  
Figure 1. Initial model of Shanghai port decentralization (Qiu, 2007).

Drugi je šangajski model, koji je prikazan na slici u nastavku. Šangajska međunarodna lučka grupa je osnovana 2003. reformiranjem bivše Lučke uprave Šangaja. Šangajska komisija za nadzor i superkontrolu opštinske i državne imovine je jedini vlasnik korporacije. U 2005. korporacija je promijenjena u svojinski oblik zajedničkih ulaganja (joint venture), od kojih Šangajska komisija za nadzor i superkontrolu opštinske i državne imovine posjeduje 50% učešća. Pored nje, China Merchants Holdings (International) Company Limited ima 30% tržišnog učešća, Shanghai Tongsheng Investment (Group) Co. Ltd 19% učešća i još dva manja institucionalna akcionara imaju 0,5% učešća. Značajna karakteristika Šangajskog modela je da glavno lučko kolektivno tijelo, Shanghai International Port (Group) Co. Ltd nije u potpunosti u vlasništvu Šangajske komisije za nadzor i superviziju opštinske i državne imovine.



Slika 2. Završni šangajski model lučke decentralizacije (Qiu, 2007).  
Figure 2. The final Shanghai model of port decentralization (Qiu, 2007).

Različito procentno učešće više interesnih grupa predstavlja ključnu razliku od prvog modela. Sve ostalo je isto ili slično: postoje filijale za rukovanje teretima, a većina njih su kontejnerski operatori, koji imaju zajednička ulaganja s domaćim korporacijama, od kojih je većina korporacija u državnom vlasništvu, ili sa stranim korporacijama poput Hutchison i Maersk.

U realizaciji diversifikacije lučke decentralizacije značajnu ulogu je imala diverzifikacija svojinskih prava. Za postizanje visokih protoka u Kineskim morskim lukama bilo je potrebno ispuniti najmanje dva uslova: uložiti ogromnu količinu kapitalnih investicija za povećanje lučke infrastrukture i proširenje lučkih operacija, uz prateće unapređenje ekonomske efikasnosti lučke privrede. Zbog toga je npr. uloženo u 2004. cca 5,1 milijardi USA\$ a u 2005. cca 7,3 milijardi USA\$ u Kineske obalne luke samo za povećanje ukupnog godišnjeg kapaciteta protoka luka (na 120 miliona tona, pa na 212 miliona tona – prema: MOC 2005; MOC 2006b).

Veličina kapitalnih investicija u proširenju luka je bila ogromna, a domaći izvori su bili državni, privatni, uz sredstva inostranih korporacija. Za realizaciju navedenog cilja Kina je postepeno i oprezno dozvoljavala prisustvo privatne svojine u lučkoj industriji kroz razne faze institucionalnih reformi.

## ZAKLJUČCI

U posljednje dvije decenije, vlade u mnogim državama pokušavaju na razne načine da privuku privatne investicije za javne projekte u morskim lukama. Privatizacija morskih luka je iz temelja promijenila navedene misije i funkcije tradicionalne lučke uprave. Javno privatno partnerstvo u morskim lukama jedino je moguće u stanju formiranog i razvijenog institucionalnog okruženja. Ključne promjene dogodile su se u prenošenju mnogih ingerencija vlade na lučku upravu, kao i u pojavi lučkih operatora i jačanju njihove uloge. Pored toga, došlo je do pojave i

ostalih operatora, zahvaljujući prvenstveno poslovnoj strategiji outsourcinga. Zbog svih navedenih promjena, došlo je do značajnog rasterećenja špeditorske funkcije. Kineske luke su napravile značajan napredak ka razvoju javno-privatnog partnerstva. U institucionalnom smislu, morske luke predstavljaju kombinaciju javnog i privatnog dobra. To u ovom dvojnem karakteru proizvodnji javnog i privatnog dobra čini složenim definisanje uloge i institucionalne granice između javnog i privatnog sektora u lučkoj industriji. Usklađivanje javnih i privatnih interesa u posljednjih nekoliko godina dovelo je do opadajuće uloge vlade u lučkoj industriji. Javno privatno partnerstvo kao konkretni oblik institucionalnog pluralizma je preko a) privatizacije kao osnovne institucionalne promjene i b) raznih kombinacija korporativnih struktura i njihovih odnosa s vlastima omogućilo umreženost institucionalnih kriterijuma i diferencijaciju alternativnih modela vlasništva u morskim lukama. Morske luke koje su napravile značajan napredak ka razvoju javno-privatnog partnerstva (JPP) su znatno poboljšale sopstvenu efikasnost.

## LITERATURA

- Cass, S. (1996). *Port Privatisation: Process, Players and Progress; a Cargo Systems Report*. London: IIR Publications.
- Chlomoudis, C. I., & Pallis, A. A. (2005). The EU port policy in a historical perspective. *European Research Studies*, 8(1-2), 21-42.
- Cullinane, K., Song, D-W. (2002). Port privatization policy and practice, *Transport Reviews. A Transnational Transdisciplinary Journal*, 22(1), 55-75.
- Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(3), 251-267.
- Port Reform Toolkit. (2007). World Bank & The International Bank for Re-construction and Development. Retrieved March 23, 2021, from <http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/index.htm>.
- Qiu, M. (2007). A review of China's port reform. In *Proceedings 11th World Conference on Transport Research* (pp 1-33). Berkeley, USA: University of California Berkley.
- Wang, J.J, Ng, K.Y.A., & Olivier, D. (2004). Port governance in China: a review of policies in an era of internationalizing port management practices. *Transport Policy*, 11(3), 237-250.
- World Economic Outlook. (2005). Building Institutions. Preuzeto 15. juna 2021. sa <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2005/02/>.

## **INSTITUTIONAL CHANGES IN PORT FUNCTIONS, SERVICES AND ADMINISTRATIVE MODELS**

Nikša Grgurević<sup>1,2</sup>, Gordana Radović<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Adriatic University, Faculty of Management Herceg Novi, Zemunska 143, 85 348 Meljine, Montenegro

<sup>2</sup>University PIM, Faculty of Economics, Trebinje, 89 000 Bosnia and Herzegovina, [niksagrgurevic@t-com.me](mailto:niksagrgurevic@t-com.me)

<sup>3</sup>Government of Montenegro, Karađorđeva bb, 81 000 Podgorica, Montenegro, [moco2017@gmail.com](mailto:moco2017@gmail.com)

### **ABSTRACT**

Advanced and majority of large and medium-sized seaports today produce a combination of public and private goods. Public goods are those that are indivisible by nature and are not expendable, such as public safety, security, healthy environment, coastal protection works necessary for the creation of a port basin, etc. Private goods are both expendable and divisible and their use implies a minimum of economic external factors. Most of the value of private goods is realized in market transactions between private parties. In institutional terms, seaports are a combination of public and private goods. They generate direct economic benefits (private goods) through their operations, as well as additional indirect benefits (public goods) in the form of trade promotion, and increase the production of port services and collaterally increase trade-related services. ports that have made significant progress towards the development of public-private partnerships (PPPs) have improved their own efficiency, which has led to a modification of the institutional matrix of seaports.

Effective implementation of PPP in seaports is possible only in the state of formed and developed institutional environment, which implies a complete set of institutional structures (elements, factors and conditions). Thus, the development of the seaport through PPP is accompanied by a large number of organizational decisions of regulatory, legal, economic, technical, marketing, economic and social nature.

**Keywords:** seaports, institutional environment, public-private partnership, port services.