

# Menadžment u djelatnosti brodarstva pomorskog krstarenja

---

Mlinar, Vanja

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:304124>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-20**



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**POMORSKI ODJEL**

**VANJA MLINAR**

**MENADŽMENT U DJELATNOSTI BRODARSTVA**  
**POMORSKOG KRSTARENJA**  
*DIPLOMSKI RAD*

**DUBROVNIK, 2020.**

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**POMORSKI ODJEL**  
**STUDIJ POMORSTVO**

**MENADŽMENT U DJELATNOSTI BRODARSTVA**  
**POMORSKOG KRSTARENJA**  
*DIPLOMSKI RAD*

*Mentor:*

**dr.sc. Antun Asić, kap.**

*Pristupnik:*

**Vanja Mlinar**

**DUBROVNIK, 2020.**

Republika Hrvatska

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**

**POMORSKI ODJEL**

**Diplomski studij Pomorstvo**

Ur. broj:

Dubrovnik, 26. veljače, 2020.

Kolegij: Menadžment u pomorstvu

Mentor: dr. sc. ANTUN ASIĆ, kap.

## **ZADATAK DIPLOMSKOG RADA**

Pristupnica: **Vanja Mlinar**, student ak. 2019./2020. god.

Zadatak: MENADŽMENT U DJELATNOSTI BRODARSTVA POMORSKOG  
KRSTARENJA

Rad treba sadržavati:

- Karakteristike suvremenoga brodarstva pomorskih krstarenja
- Upravljačke funkcije i njihove aktivnosti u brodarstvu pomorskih krstarenja
- Okruženje pomorskoga zakonodavstva pomorskog krstarenja

Osnovna literatura:

1. Ross Dowling, Clare Weeden ed. : Cruise Ship Tourism, 2nd edition, CABI, Oxfordshire, UK, 2017.
2. Philip Gibson, Richard Parkman: Cruise Operations Management, Hospitality Perspectives, Third Edition, Routledge, New York, SAD, 2019.
3. Doris Peručić: Cruising – Turizam, razvoj, strategije i ključni nositelji, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, RH, 2013.

Zadatak uručen pristupnici: 26. veljače 2020.

Rok za predaju diplomskog rada: 23. rujna 2020.

Mentor:

**dr.sc. Antun Asić, kap**

Pročelnik Pomorskog odjela:

**doc.dr.sc. Žarko Koboević**

## IZJAVA

S punom odgovornošću izjavljujem da sam diplomski rad izradila samostalno, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora / dr.sc. Antun Asić, kap.

Ime i prezime studenta: Vanja Mlinar

Potpis :

---

# **MENADŽMENT U DJELATNOSTI BRODARSTVA POMORSKOG KRSTARENJA**

## **SAŽETAK**

Ovaj rad proučava suvremeno brodarstvo kružnih putovanja i uloga svih funkcija menadžmenta u njemu. Multidisciplinarnost poslovnog okruženja brodarstva kružnih putovanja čini ga raznorodnim i kompleksnim. Iz toga razloga cruising je specifična grana turizma koja zahtjeva splet višediscipliniranog menadžmenta iz turističkih i pomorskih struka. Rad opisuje ulogu i opseg menadžmenta u brodarstvu kružnih putovanja kroz sve četiri funkcije menadžmenta planiranje, organiziranje, vođenje s kadrovskim popunjavanjem i kontroling.

**Ključne riječi:** brodarstvo kružnih putovanja, višedisciplinirani menadžment, planiranje, organiziranje, vođenje s kadrovskim popunjavanjem, kontroling

## **MANAGEMENT IN MARITIME CRUISE SHIPPING**

### **ABSTRACT**

This paper will present contemporary cruise shipping and the role of all management functions. The multidisciplinary of the business environment of cruise shipping makes it diverse and complex. For this reason, cruising is a specific branch of tourism that requires a mix of multidisciplinary management from the tourism and maritime professions. The paper describes the role and scope of management in cruise shipping through all four management functions of planning, organizing, leading and controlling.

**Key words:** cruise shipping, multidisciplinary management, planning, organizing, leading, controlling

# SADRŽAJ

POPIS GRAFOVA .....	1
POPIS TABLICA .....	1
POPIS SLIKA .....	1
POPIS SHEMA .....	1
1. UVOD .....	2
1.1. Predmet rada .....	2
1.2. Ciljevi rada .....	3
1.3. Radna hipoteza .....	3
1.4. Pomoćne hipoteze .....	3
1.5. Znanstvene metode .....	3
1.6. Struktura rada .....	4
2. OSNOVNE KARAKTERISTIKE SUVREMENOGA CRUISINGA .....	5
2.1. Početak cruisinga .....	5
2.2. Globalizacija .....	8
2.3. Veličina broda .....	11
2.4. Potražnja i ponuda na cruise tržištu .....	13
3. MEĐUNARODNI PRAVNI ASPREKTI DJELATNOSTI .....	19
3.1. Konvencija o pravu mora 1982 .....	19

3.1.1. Država zastave .....	19
3.1.2. Ovlasti obalne države prema Konvenciji o pravu mora .....	20
3.1.3. Ovlasti države luke prema Konvenciji o pravu mora.....	20
3.2. MARPOL, 73./78. ....	21
3.3. SOLAS, 1974. ....	22
3.4. Čistoća .....	24
3.5. STCW, 78./95.....	24
3.6. ISPS Code .....	25
3.7. Pomorske organizacije.....	25
4. PLANIRANJE .....	27
5. ORGANIZIRANJE.....	36
6. VOĐENJE S KADROVSKIM POPUNJAVANJEM .....	46
Kadrovske organizacije.....	47
7. KONTROLING .....	51
8. ZAKLJUČAK.....	58
LITERATURA.....	61





## **POPIS GRAFOVA**

Graf 1. Globalna flota cruise brodova od 2000. do 2027.

Graf 2. i 3. Udjeli kapaciteta po regijama cruisinga za 2018. i 2019. godinu

Graf 4. Divizijska struktura Carnival plc korporacije

Graf 5. Organizacijska struktura Carnival Cruise Lines

Graf 6. Primjer detaljizirane organizacijske strukture cruise brodova

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Međunarodna potražnja za krstarenjima kroz desetogodišnji period

Tablica 2. Ukupan broj brodova i postelja prema vodećim svjetskim cruise kompanijama za 2018. godinu

Tablica 3. Novi brodovi za eksploataciju u 2020. godini

Tablica 4. Kapacitet ukrcanih putnika kroz trogodišnji period

Tablica 5. Kapacitet gostiju i popis opslužujućih brendova po geografskim područjima

Tablica 6. Ukupan kapacitet po pojedinim geografskim regijama

Tablica 7. Konačna raspodjela kapaciteta po svijetu u studenome 2018.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Royal Mail Ship Britannia kasnije poznat pod nazivom Cunard Steamship Company

## **POPIS SHEMA**

Shema 1. Brodska organizacija

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet rada

Suvremeno brodarstvo kružnih putovanja karakterizira široki dijapazon ponude prema raznim kriterijima poput veličine broda, zemljopisnog okruženja brodskih putovanja ili ciljanom tržištu putovanja. Uz ovako široki dijapazon ponude upravljanje operacijama kružnih putovanja vrlo je izazovan zadatak u svim funkcijama menadžmenta: planiranja, organiziranja, vođenja i kontrolinga.

Brodarstvo kružnih putovanja (cruising) spaja sustav turizma s njegovim podsustavom ugostiteljstva i sustavom pomorska prijevoza putnika, uz dominirajuću ulogu sustava turizma. Obzirom se turističke usluge pružaju na brodu tijekom plovidbenog pothvata u nesvojestvenom okruženju redovnom turizmu značajnu ulogu na menadžment ima morsko brodarstvo.

Zbog svoje multidisciplinarnosti poslovno okruženje cruisinga je raznorodno, kompleksno i dinamično.

Uloga svih funkcija menadžmenta u cruisingu može se sagledati iz perspektive kompanije ili perspektive broda. Tako prva funkcija menadžmenta planiranje iz perspektive cruise broдача započinje s planiranjem nabavke odgovarajućega broда, njegovih karakteristika za namijenjeno tržište, planiranja zemljovidne regije plovidbe do planiranje samoga putovanja. S aspekta broда, planiranje je operativne naravi u svrhu ispunjavanja potreba putovanja prema zadanim itinererima broдача.

Funkcija organiziranja obuhvaća sve segmente organizacije od ustroja organizacijske sheme broderske kompanije, organizacije rada i odjela na brodu ili organizacije putovanja i svih doživljaja na putovanju koja se putnicima nude.

Vođenje i kadrovsko popunjavanje u velikim kompleksnim broderskim firmama i na brodovima kapaciteta nekoliko tisuća putnika i preko tisuću članova posade igra značajnu ulogu povezujući sve segmente organizacije u jednu funkcionalnu cjelinu.

Kontroling kao četvrta funkcija menadžmenta danas se ne svodi na samo obrađivanje financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja, već se proširilo na takozvane „soft“ elemente koji obuhvaćaju sigurnost, sigurnosnu zaštitu, kvalitetu, zaštitu okoliša i društvenu odgovornost kompanije.

## **1.2. Ciljevi rada**

Cilj ovog rada je opisati opseg i ulogu menadžmenta u brodarstvu kružnih putovanja.

## **1.3. Radna hipoteza**

Specifičnost turizma kružnih putovanja zahtjeva splet višedisciplinarni menadžment iz turističkih i pomorskih struka.

## **1.4. Pomoćne hipoteze**

- Pomorski segment poslovnog okruženja definiran je međunarodnim propisima.
- Upravljanje sigurnosti i zaštitom okoliša s pomorskog aspekta u cruisingu su sastavni čimbenik svih funkcija menadžmenta.
- Organizacija menadžmenta na brodovima za kružna putovanja kompleksni je sustav gdje se uz klasičnu brodsku organizaciju dodaje i ugostiteljski segment
- Organizacijska struktura velikih cruise kompanija sadrži višedimenzionalne aspekte poslovanja.
- Funkcija vođenja i kadrovskog popunjavanja u brodarstvu, pa tako i u cruise brodarstvu, složeni je sustav koji zahtjeva stalnu izobrazbu i obuku ljudskih potencijala na brodovima.
- Funkcija kontrolinga u cruisingu ne svodi se samo na financijsko izvješćivanje, već je kompleksan spoj ocjenjivanja kvalitete, sigurnosti, zaštite okoliša i inovacija.

## **1.5. Znanstvene metode**

U ovom radu sustavno ću primijeniti metodu induktivnog načina zaključivanja, kojom ću na temelju analize pojedinačnih činjenica doći do zaključka o općem sudu. Za objašnjavanje

činjenica i zakona, predviđanje budućih događaja, dokazivanje postavljenih hipoteza i provjeravanje istih koristit ću deduktivnu metodu. Složene pojmove pojednostaviti ću metodom analize. Također ću koristiti metodu apstrakcije, generalizacije, dokazivanja, deskripcije te metodu kompilacije. Kao glavni izvori za izradu rada poslužit će mi određene znanstvene i stručne literature, kao i posebne internetske stranice vezane uz temu rada.

## **1.6. Struktura rada**

U prvom poglavlju nakon Uvoda opisati će se osnovne karakteristike suvremenoga cruisinga. Drugo poglavlje će se pozabaviti međunarodnim pravnim aspektima djelatnosti. U ostala četiri poglavlja, u svakom pojedinačno će se obraditi četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje s kadrovskim popunjavanjem i kontroling. U zaključku će se sažeto prikazati spoznaje stečene u radu u odnosu na postavljenu glavnu i pomoćne hipoteze.

## 2. OSNOVNE KARAKTERISTIKE SUVREMENOGA CRUISINGA

### 2.1. Početak cruisinga

Thomas Newcomen 1712. godine otkrio je način pretvaranja kinetičke energije pare u pokretačku snagu, što je rezultiralo izumom parnog stroja. Nedugo zatim 1764. godine škotski izumitelj i inženjer James Watt usavršio je Newcomenov parni stroj i time se Watt pamti kao pokretač prve industrijske revolucije i nastalih promjena koje su nastale primjenom parnog stroja.

S.S. Savannah prvi je parobrod koji je 1819. godine preplovio Atlantik za 29 dana. U početku takvi su brodovi prenosili poštu, a kasnije i putnike. Ti putnici najčešće su bili imigranti koji su tražili put do Amerike, a RMS Britannia dobio je ugovor o prijevozu pošte preko Atlantika. Britannia je bila pod British and North American Royal Mail Steam Packet Company, koja je kasnije promijenila ime u Cunard line, danas u sastavu Carnival grupacije.



**Slika 1. Royal Mail Ship Britannia kasnije poznat pod nazivom Cunard Steamship Company<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> <https://www.igluruise.com/200-years-of-cruise-history>

Sve više i više imigranata putovalo je parobrodima do Amerike, a neki putnici su počeli koristiti tu vrstu prijevoza u svrhu poslovanja ili odlaska na odmor. Možemo zaključiti da je 19. i početak 20. stoljeća bilo zlatno doba linijskih brodova, a najviše su prometovali Atlantikom. Od 1892. do 1924. godine čak je 12 milijuna emigranata doputovalo u New York.<sup>2</sup> U to vrijeme najvažnija osobina broda bila je njegova brzina. Blue Riband je prestižna nagrada, dodjeljivana brodu koji bi najbrže preplovio sjeverni Atlantik, kada je brzina broda putnicima bila važnija od udobnosti, jer svrha putovanja nije bila provoditi vrijeme na brodu nego stići što prije do odredišta. Brzina je bila ta koja je osiguravala prodaju brodskih karata. Vjerovalo se da brzina broda ovisi o broju dimnjaka, pa se na brodovima često našlo dimnjaka više nego što je bilo potrebno. Britanska White Star Lines kompanija izgradila je prvu flotu linijskih brodova, koja se od ostalih razlikovala po brzini, a značajnu važnost posvetili su izgledu interijera. Svoje brodove nazvali su RMS Olympic, RMS Britannic i RMS Titanic. Sljedećih 60 godina napraviti će revoluciju u trans-Atlantskom prijevozu.

Hamburg America Line 1900. godine izgradila je prvi brod za krstarenja u modernom smislu te riječi. Velika važnost pridavala se luksuznoj unutrašnjosti broda, čime su brodovi konkurirali na tržištu, pa je Hamburg America Line za uređenje unutrašnjeg prostora povjerila arhitektu koji je dizajnirao prestižan hotel Ritz u Parizu i Londonu. „Neke su se brodarske kompanije, zbog oštre konkurencije na tržištu preoceanskog putničkog prijevoza, počele koristiti starijim brodovima za turistička krstarenja. Preuređivali su ih i organizirali tzv. izlete. Ti su izleti prethodnica modernim krstarenjima. Putovalo se od točke A do točke B, motiv putovanja bio je turističko razgledanje, a ne prijevoz do krajnjeg odredišta. Već početkom 20. stoljeća sve su velike brodarske kompanije, uz redoviti putnički promet organizirale i turistička krstarenja. Sve su se više gradili novi brodovi s dvostrukom namjenom - za krstarenja i za prijevoz putnika. Krstarenja su bila samo dodatan posao za brodarske kompanije jer im je osnovna djelatnost bila prijevoz putnika na redovitim linijama. Pozicionirala su se u svijesti potrošača kao skup odmor dostupan samo pojedincima. Tijekom zime neke su brodarske kompanije organizirale i krstarenja oko svijeta, jer je zbog loših vremenskih prilika i ledenjaka opadala potražnja preoceanskim

---

<sup>2</sup> D. Peručić, Cruising- turizam razvoj strategije i ključni nositelji 2013.,op.cit., str.6.

putovanjima.<sup>3</sup> Putovanje avionom populariziralo se sredinom 20 st. zbog svoje brzine prijevoza iz mjesta u mjesto, pa su brodarske kompanije svoje poslovanje fokusirale na krstarenje umjesto na prijevoz putnika, jer su bili svjesni da su to dvije različite grane koje se razlikuju po uslugama na brodu i očekivanjima putnika. Možemo reći da je razvoj zrakoplovnog prometa bio okidač razvoja cruising turizma. Mnogo kompanija tada je propalo, a one koje su bile uspješne zadržale su se do danas. „Kompanije koje su opstale na tržištu organizirale su tijekom zime, uz redoviti prijevoz putnika, krstarenja morem u regijama s povoljnim klimatskim uvjetima. Zbog povoljne klime, kao regija za pomorska krstarenja razvijaju se Karibi, do tad nepristupačni zbog nedostatka hotelskih kapaciteta i slabe povezanosti s velikim turističkim emitivnim središtima SAD-a. Na krstarenje se odlazilo na plovidbu brodom koja omogućuje posjet zanimljivim lukama i još nedostavno poznatim mjestima. Krstarilo se na manjim brodovima bez mnogo dodatnih sadržaja. Ozračje na brodu bilo je strogo formalno, putnici odvojeni ovisno o vrsti kabine, a cijena nedostupna američkoj obitelji s prosječnim primanjima. Krstarenje je uglavnom trajalo 7 ili 14 dana i samo su potrošači starije životne dobi imali vremena i novca za taj oblik odmora. Putnici na krstarenjima bili su malobrojni, uglavnom iz velikih obalnih gradskih središta. Krstarenja su se percipirala kao neobičan način putovanja na zanimljiva mjesta, a u isto vrijeme značila su i određeni društveni status. Putnici su veću pozornost davali razgledavanju luka nego kvaliteti ponude na brodu. Iako su brodarske kompanije u svojim sloganima obećavale zabavu na brodu, ona je uglavnom izostajala.“<sup>4</sup> Nakon što su trans-Atlantski brodovi izgubili na vrijednosti pojavljuju se Royal Caribbean i Carnival, koje su i danas vodeće kompanije u svijetu i vječni rivali.

Kako su se 1970-ih flote brodova počele značajnije formirati, to je dovelo do smanjenja troškova za marketing, distribuciju, osoblje, obučavanje osoblja, nabave i administracije po jedinici raspoloživog kapaciteta, a potražnja za krstarenjima je porasla. Izgradnjom sve većih brodova troškovi po jedinici kapaciteta su se još dodatno smanjili, a krstarenje je postalo ugodnije s bogatijom ponudom na brodu. Da bi se ušteda za jedinični trošak ostvarila, obujam kapaciteta prodajnog odjeljenja mora se uskladiti s obujmom raspoloživih kapaciteta. Stoga su velike flote

---

<sup>3</sup> D. Peručić, Cruising- turizam razvoj strategije i ključni nositelji 2013.,op.cit., str.9.

<sup>4</sup> D. Peručić, Cruising- turizam razvoj strategije i ključni nositelji 2013.,op.cit., str.14.



i veliki brodovi povezani s sve više profesionalnim menadžmentom prodaje i primjenom upravljanja prihodom s ciljem osiguranja pune popunjenosti raspoloživih kapaciteta<sup>5</sup>. Carnival Corporation i Royal Caribbean Cruises nisu bez razloga dugogodišnje vodeće kompanije u svijetu. Svake godine rade sve veće i bolje brodove, i povećavaju svoju flotu. Cruise kompanije oko 70% svojih prihoda mogu pripisati prodaji putnih karata. Kupnjom karte kupac sebi osigurava višednevni boravak na brodu kompanije. Osim osnovne usluge uz kupnju karata, gostima se nudi i niz dodatnih usluga i proizvoda, koji nisu uključeni u cijenu karte, nego je za njih potrebno napraviti dodatnu nadoplatu. U dodatne usluge ubrajaju se razni saloni ljepote, kockarnica, trgovina robe, nakita, restorani, pa čak i zabavni parkovi. U tu grupu prihoda spadaju i prihodi od prodaje izleta ili drugih usluga u destinacijama, a koji se prodaju na brodu. Svi ovi čimbenici karakteriziraju moderno pomorsko krstarenje započeto 70-ih godina prošlog stoljeća, a traje i danas.

## **2.2. Globalizacija**

Globalizacija opisuje rastuće međuovisnosti svjetskih ekonomija, kultura i stanovništva, uzrokovanih prekograničnom trgovinom robom i uslugama, tehnologijom i protokom ulaganja, ljudi i informacija. Kroz stoljeća, razne zemlje su izgradile ekonomska partnerstva kako bi olakšala ta kretanja. Nakon hladnog rata 1990-tih, globalizacija postaje opće poznata, jer je suradnja na takav način oblikovala modernu svakodnevnicu.

Razvoj slobodnog globalnog tržišta pogodovao je velikim korporacijama u zapadnom svijetu. Globalizacijom mnoge korporacije stječu konkurentsku prednost, tako što smanje operativne troškove proizvodnje predmeta ili usluga u inozemstvu. Iz istog razloga imaju mogućnosti jeftinije kupiti sirovine zbog smanjenja ili ukidanja carina. Ponajviše, imaju pristup milijunima novih potrošača te tržištu jeftinije radne snage.

„U funkciji proučavanja morskog brodarstva, Kumar i Hoffmann smatraju da je ... to jednostavno koncept koji opisuje trend u međunarodnoj trgovini, a znači da trgovina raste brže

---

<sup>5</sup> Alexis Papathanassis: Cruise Sector Growth - Managing Emerging Markets, Human Resources, Processes and Systems, Gabler, Wiesbaden, 2009

od svjetskog GDP i da se ta trgovina ne odnosi samo na gotove proizvode i usluge, već sve više na sastavne dijelove i usluge kojima se globalizirani proces proizvodnje kao takav koristi“<sup>6</sup>

„Koliko je globalizacija uzela maha u morskom brodarstvu, može se najbolje vidjeti na hipotetskom prikazu relativno jednostavne trgovinske transakcije. Nizozemski brodar, vlasnik broda izgrađenoga u Hrvatskoj s financiranjem banke iz Njemačke, koji plovi pod zastavom Paname, a osiguran u Velikoj Britaniji i koji je zaposlio posadu s Filipina preko specijalizirane agencije za posadu iz Cipra, dao je brod u time charter operatoru iz Italije, koji je ugovorio prijevoz tereta proizvedenog u Austriji, preko špeditera iz Švicarske i brokera iz Danske. Teret je ukrcao na brod u luci u Sloveniji, a treba se iskrcati u Saudijskoj Arabiji na terminalu koji je u koncesiji lučkog operatora iz Japana. Pojava ovakve multinacionalne parade u običnoj trgovinskoj transakciji sve je češća u morskom brodarstvu. To je jedna od vanjskih manifestacija globalizacije.“<sup>7</sup>

Sama strukturna organizacija poduzeća brodaru u procesu je raznih promjena. Suvremenom brodaru danas je dovoljan menadžer ili manji menadžerski tim koji će biti zadužen za koordinaciju poslovanja. Takve specijalizirane menadžerske tvrtke koje upravljaju koordinacijom poslovanja brodaru, mogu to činiti za više drugih brodaru. Od tih tvrtki očekuje se da svoj posao obavljaju visokokvalitetno, a usto i jeftino. Ako svoj posao ne obavljaju dobro, klijenti koji nisu zadovoljni kvalitetom i cijenom, lako mogu naći zamjenu.

„Brodarska tvrtka, kao i svaki drugi gospodarski entitet, isto je tako vrsta robe, tzv. exchange commodity, pa prema tome preko burze ili 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 brodaru na višenacionalnu razinu, a pritom si vlasnici primjerice: razni 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

---

<sup>6</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014.,op.cit.,str.81.

<sup>7</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014.,op.cit.,str.83.

koji u kupoprodaji brodova vide brzu zaradu. U sustavu korporacija (kvazijavna tvrtka) vlasniku kapitalnog resursa – broda jedva je ostao simboličan oblik vlasništva jer su snaga, odgovornost, pa i sve bitno što je činilo sastavni dio vlasništva broda, prešli na specijalizirane skupine menadžerskih tvrtka koje drže kontrolu.“<sup>8</sup>

Primjer globalizacije u cruise brodarstvu najbolje može prikazati primjer najvećeg cruise brodara u svijetu Carnival Corporation i njegova dvojnika na trgovačkim burzama Carnival plc. Kompanija Carnival Corporation osnovana je u Panami 1972., a Carnival plc u Engleskoj i Welsu 2000. godine i na burzama su dvostruko i odvojeno uvrštene, kombinirajući međusobne brojne ugovore u suradnji ili vlasništvu. Posluju u Sjevernoj Americi, Australiji, Europi i Aziji s 104 broda. Kompanija zapošljava zaposlenike iz cijelog svijeta. Pod povoljnim karakteristikama globalne cruise djelatnosti korporaciji vidi u činjenicama:

- visoki stupanj zadovoljenja klijenata
- pozitivni trendovi potražnje
- široku bazu kupaca
- velika potencijalna tržišta s niskim stopama penetracije
- izuzetan odnos uloženog i dobivenog
- mobilnost brodova
- veliki broj tržišnih marki prilagođen za pojedina tržišta prema raznim preferencijama kupaca npr. nacionalnost, kupovna moć, starost...
- novogradnje se grade u Italiji, Njemačkoj i Finskoj
- korištenje novih ITC platformi za aktivnosti marketinga
- prodaja putnih aranžmana preko lokalnih putničkih agencija i turističkih operatora
- ciljevi posvećeni globalnoj održivosti
- zaposlenici iz više od 100 država s časnički kadrom prvenstveno iz Italije, UK, Njemačke, Nizozemske i Norveške, a posade pretežito iz Filipina, Indonezije i Indije
- središta za obuku u Manili, Jakarti i Mumbai
- obuka posade stranim jezicima engleski, njemački i talijanski

---

<sup>8</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014.,op.cit.,str.89.

- globalni model informatičke tehnologije dizajniran da nadmaši očekivanja gostiju, posade, zaposlenika na obali i drugih dionika
- jedinstveni informatički sustav upravljanja prihodima
- članstvo u tri P&I kluba koji su dio svjetske skupine 13 P&I klubova
- H&M osiguranje u poznatih međunarodnih pomorskih osiguratelja
- upisi u razne brodske registre poput broda m/v Aidanuova njemačke tržišne marke upisanog u talijanski registar brodova i građen pod nadzorom talijanskog registra brodova RINA u njemačkom brodogradilištu
- brodovi podliježu pod široku međunarodnu lepezu regulatornih tijela od kojih su glavni: IMO, ILO, država upisa broda u upisnik (zastava), klasifikacijski zavodi, nacionalne, regionalne, državne i lokalne vlasti, Port State Control
- porezni propisi raznih država poput SAD, Australije, UK, Italije i Njemačke,
- konkuriranje na globalnom tržištu
- članstvo u međunarodnim udrugama

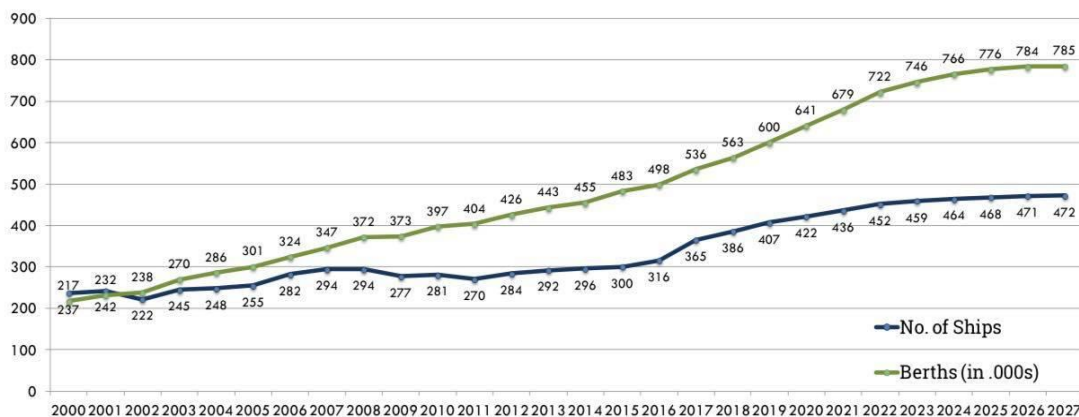
### **2.3. Veličina broda**

Pojavio se trend u svijetu krstarenja, a to je da je svaki novi brod veći od prethodnog. Česta izgradnja novih i sve većih brodova moguća je od velikih prihoda i profita zarađenim na tim novim brodovima. Svaki novi brod nudi drugačiji sadržaj putnicima, širok izbor itinerera, velik broj destinacija, najmodernije su opremljeni, pažljivo dizajnirani i tako su postali destinacija sama za sebe, jer putnici žele što duže provoditi vrijeme na brodu i otkrivati ponudu. Sami brodovi više nisu „hoteli“ nego „gradovi“.

Brodovi za krstarenja, prema veličini dijele se na:

- veoma male brodove – manje od 10.000 GT, manje od 200 putnika,
- male brodove – od 10.000 do 19.999 GT, 200 – 500 putnika,
- srednje brodove – od 20.000 do 49.999 GT, 500- 1.200 putnika,
- velike brodove – od 50.000 do 69.999 GT, 1.200 – 2.000 putnika,

- megabrodove – 70.000 i više GT, više od 2.000 putnika.<sup>9</sup>



**Graf 1. Globalna flota cruise brodova od 2000. do 2027.<sup>10</sup>**

Graf iznad prikazuje porast brodova i ukupnog kapaciteta za razdoblje od 2000. do 2027. godine. Zelena krivulja prikazuje kapacitet, a modra broj brodova. Prema tome, vidimo da je kapacitet kroz godine rastao brže nego broj brodova. Podijelimo li podatke iz 2000. godine, dobit ćemo da je prosječan kapacitet broda otprilike iznosio 1092 putnika. Učinimo li to isto za 2027. godinu dobit ćemo iznos prosječnog kapaciteta oko 1663 putnika. indicirajući kako će se prosječni kapacitet broda od 2000. do 2027. godine povećati za više od polovine, ili 52%.

Carnival Cruise Line kompanija prva je izgradila brod veći od 100.000 GT 1996. godine, nazvali su ga „Carnival Destiny“. Cruising-korporacije su te koje ulažu u velike brodove, a porastom broskog kapaciteta, smanjuje se cijena gradnje po putničkoj postelji, odnosno po jedinici prihoda.

Danas su na svijetu putničkim kapacitetom najviši brodovi klase „Oasis“ bruto tonaže 227.700 i kapaciteta 5.400 putnika prema osnovnim ležajima, a punog kapaciteta 6.296 putnika.

<sup>9</sup> D. Peručić, Cruising- turizam razvoj strategije i ključni nositelji 2013.,op.cit., str.37.

<sup>10</sup> MedCruise-Statistics-Report-2018, str 22.

## 2.4. Potražnja i ponuda na cruise tržištu

Potražnja na cruise tržištu posljednjih godina u iznimnom je porastu. Jedan od bitnih razloga porasta potražnje je brojnija i raznovrsnija ponuda. Zato brodari nerijetko investiraju u nove brodove i itinerare. „Po logici ekonomije volumena, veći brod može prevesti više putnika uz niže prijevozne troškove po putniku. S druge strane, veći brod uključuje i veći rizik poslovanja „[...] jer znatno povećava trošak uloženog kapitala i traži stalnu zaposlenost, tj. visoki stupanj iskorištenosti raspoloživih kapaciteta. Pojava ovakva porasta ponude generira potražnju, ali u isto vrijeme potencijalno pojeftinjuje cijene aranžmana. Štoviše, u nastojanjima da popune svoje kapacitete, brodari su prisiljeni primjenjivati raznovrsne oblike diskontnih cijena, pogotovo u izvansezonskim razdobljima. To se odražava i na njihovu prihodu.“<sup>11</sup>

Cruise tržište i tržište turizma usko su povezani. To znači da cruise tržište ovisi o turizmu i kretanjima turističkog tržišta. Kolika će biti potražnja ovisi o kretanjima svjetske ekonomije, kupovnoj moći stanovništva i politici.

Epidemija koronavirusa, koja nas je zadesila u posljednjih par mjeseci i koja još traje, može se nazvati stanje depresije koje utječe na potražnju. Mnogo ljudi ostaje bez posla, što djeluje na njihovu psihu u smislu da osjećaju egzistencijalnu nesigurnost. U ovakvom kritičnom stanju ljudima se zabranjuje izlazak iz kuće osim u slučaju nužde, što znači da većina sada niti ne razmišlja o odmoru i krstarenju, ni bogati ni siromašni iz svoje sigurnosti i odgovornosti prema drugima. Drugačije bi bilo da se radi samo o depresivnom stanju u gospodarstvu, to se ne bi odrazilo toliko na bogato stanovništvo koje ekonomska kriza ne pogađa toliko koliko siromašne i stanovništvo srednje platežne moći. Osim toga na potražnju također utječe rat, teroristički napadi ili slični politički događaji.

„Senzibilitet na strani potražnje za kružnim putovanjima zahtijeva iznimno složene, skupe i brižljivo izabrane marketinške aktivnosti, koje će uspješno djelovati i uvjeriti ciljane skupine potrošača da izaberu upravo kružno putovanje za svoj odmor. Potrošači ispituju i odmjeravaju ponuđene aranžmane i donose odluku u skladu sa svojim potrebama i platežnom sposobnošću.

---

<sup>11</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014.,op.cit.,str.73.

U tom djelu brodar mora osmisliti djelotvornu marketinšku strategiju kako privući potencijalne kupce. Ako to nije uspješno obavio, može izgubiti i one prave potencijalne klijente...“<sup>12</sup>

„Opseg i struktura potražnje na tržištu kružnih putovanja posljedica je:

- ❖ Gospodarskog razvoja najemitivnijih područja, prije svega zemalja Zapadne i Sjeverne Europe, Sjeverne Amerike i Japana
- ❖ Angažiranja turoperatora koji planirajući itinerer putovanja žele ustanoviti dvije činjenice: 1) ekonomske, tehnološke, kulturološke i infrastrukturne pogodnosti luke ukrcaja, iskrcaja i ticanja i 2) postoji li potencijalna platežno sposobna potražnja

Nakon zadovoljenja spoznaje o tim dvjema činjenicama, slijedi

- ❖ Intenzivna promotivna aktivnost“<sup>13</sup>

„Vodeće svjetske turističke destinacije za krstarenja su Karibi, Europa, posebice Mediteran i Sjeverna Amerika. Razvoj svake regije tijesno je povezan s potražnjom lokalnog stanovništva jer se putnici pretežno odlučuju za područja prostorno bliža njihovu domicilu. Konceptija ponude krstarenja razvijena na Karibima proširila se i na druge regije u svijetu. *Cruising*-kompanije, u potrazi za novim destinacijama, premještaju brodove u regije koje žele razviti kao nova tržišta, povećavaju broj itinerara, novih luka ticanja i luka ukrcaja, uvode inovativne sadržaje na brodu da bi privukle i zadovoljile zahtjeve putnika. U ponudi su kratka krstarenja, višednevna, višetjedna i duža od nekoliko mjeseci, tematska krstarenja, krstarenja oko svijeta, ekspedicijska krstarenja itd. Danas gotovo nema regije koju putnici ne mogu posjetiti na jednome od takvih putovanja“<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014.,op.cit.,str.73.

<sup>13</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014.,op.cit.,str.76.

<sup>14</sup> D. Peručić, Cruising- turizam razvoj strategije i ključni nositelji 2013.,op.cit., str.181.

Geografsko područje	2008	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Rast 17/18	Rast 08/18
Sjeverna Amerika	10.29	11.82	12.21	12.20	12.49	13.12	14.34	9.3%	39.4%
Europa	4.47	6.40	6.39	6.58	6.79	6.94	7.17	3.3%	60.4%
<b>Podzbroj</b>	<b>14.76</b>	<b>18.22</b>	<b>18.60</b>	<b>18.78</b>	<b>19.28</b>	<b>20.06</b>	<b>21.51</b>	<b>7.2%</b>	<b>45.8%</b>
Ostalo svijet	1.54	3.09	3.74	4.40	5.87	6.66	7.00	5.2%	354.7%
<b>Ukupno</b>	<b>16.30</b>	<b>21.31</b>	<b>22.34</b>	<b>23.18</b>	<b>25.15</b>	<b>26.72</b>	<b>28.52</b>	<b>6.7%</b>	<b>74.9%</b>

**Tablica 1. Međunarodna potražnja za krstarenjima kroz desetogodišnji period.<sup>15</sup>**

Putnici se odlučuju na krstarenje ponajviše radi destinacije koju kompanija nudi. „Na drugom mjestu je sveukupno iskustvo, slijedi cijena, ostali sadržaji i tek na kraju brod. Slično je i ta segment *luxury*, s tom razlikom što je cijena nešto bitnija od sveukupnog iskustva, a brod bitniji od ostalih sadržaja. Prosječni Amerikanac/ka na krstarenju ima 48 godina, u braku, fakultetski obrazovan/a i zaposlen/a puno radno vrijeme s godišnjim prihodom kućanstva 97.000 dolara, za informacije o odmoru najviše se služi internetom koje planira i do 6 mjeseci unaprijed, za rezervaciju i kupnju krstarenja koristi se putničkom agencijom, a bira krstarenje u trajanju od otprilike 8 dana. Zadovoljan je krstarenjem koje bira kao oblik odmora.

U suvremeno doba cruise brodovi su postali destinacija. Došlo je do toga da neki putnici, dok je brod u luci, odbijaju ekskurzije i aktivnosti koje se nude na kopnu, nego ostaju istražiti kakve im se sve brodske („shipboard“) aktivnosti nude. Cruiseri su zamijenili ljetovališta stacionirana na kopnu, jer su za razliku od njih oni pokretljivi i mogu mijenjati lokaciju, što je mnogim turistima zanimljivija alternativa. Kako je već spomenuto, može se reći da je jedan mega brod svojevrsan grad. Takvi brodovi nude razne mogućnosti tijekom krstarenja osobama svih uzrasta i različitih interesa tokom dana i noći. To je glavni razlog zašto sam brod konkurrira destinaciji. Mana megacruisera je ta što ne mogu posjetiti određene svjetske luke zbog svoje veličine. U tom slučaju glavnu ulogu igraju manji cruiseri luksuzne kategorije, koji pristupaju zanimljivim destinacijama, koje nisu dostupne gigantima.

<sup>15</sup> <https://cruising.org/-/media/research-updates/research/global-cruise-impact-analysis---2019--final.pdf>



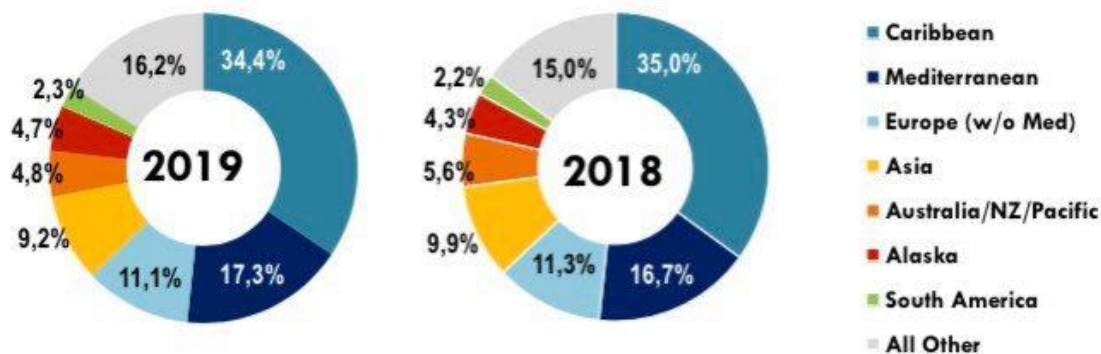
Postoji velik broj kompanija na cruise tržištu. One mogu posjedovati jednu ili više tržišnih marki. Ovisno o tržišnoj marki postoje riječna krstarenja, preookeanska, transatlantska, obalna, putovanja oko svijeta, tematska krstarenja, ekspedicijska krstarenja itd. Top tri kompanije koje posjeduju više tržišnih marki su: Carnival Corporation & Plc, Royal Caribbean Cruises i Norwegian Cruise Line Holdings. Ovisno o potražnji prema životnom stilu, tržišne marke su svrstane u određene kategorije. Uobičajene kategorije su Standard, Premium, Luxury i Exclusive, ali uz njih postoje još Premium Plus, Expedition, Soft Adventure...

	BRODOVI	POSTELJE	UDIO POSTELJA
Ukupno brodova i postelja	<b>285</b>	<b>571.009</b>	<b>100%</b>
Top 6 brodara	<b>209</b>	<b>538.503</b>	<b>94%</b>
Ostali	<b>76</b>	<b>32.506</b>	<b>6%</b>
Top 4 brodara	<b>196</b>	<b>508.771</b>	<b>89%</b>
<b>CARNIVAL CORPORATION &amp; PLC – ukupno</b>	<b>102</b>	<b>269.818</b>	<b>47%</b>
<b>ROYAL CARIBBEAN CRUISES – ukupno</b>	<b>58</b>	<b>142.632</b>	<b>25%</b>
<b>NORWEGIAN CRUISE LINE HOLDINGS – ukupno</b>	<b>24</b>	<b>56.609</b>	<b>10%</b>
<b>MSC CRUISES</b>	<b>12</b>	<b>39.712</b>	<b>7%</b>
<b>GENTING HONG KONG – ukupno</b>	<b>9</b>	<b>16.332</b>	<b>3%</b>
<b>DISNEY CRUISE LINE</b>	<b>4</b>	<b>13.400</b>	<b>2%</b>

**Tablica 2. Ukupan broj brodova i postelja prema vodećim svjetskim cruise kompanijama za 2018. godinu<sup>16</sup>**

---

<sup>16</sup> Berlitz Cruising & Cruise Ships 2018



Graf 2. i 3. Udjeli kapaciteta po regijama cruisinga za 2018. i 2019. godinu<sup>17</sup>

U 2020. planirano je dodatno proširenje kapaciteta prema slijedećoj tablici:

Cruise Line	Ship Name	Gross	Lower Berths	Reported Price (\$)	Cost Berth (\$)
Virgin Voyages	Scarlet Lady	110.000	2.800	\$690m*	\$214.285
Costa Asia	Unnamed	135.500	4.200	\$676m*	\$160.952
Lindblad Expeditions	National Geographic Endurance	12.300	126	\$135m	\$1.071.428
Celebrity Cruises	Celebrity Apex	117.000	2.900	\$875m	\$301.724
Regent Seven Seas Cruises	Seven Seas Splendor	54.000	738	\$479m	\$649.051
Dream Cruises	Global class	204.000	5.000	\$1000m*	\$200.000
Carnival Cruise Line	Mardi Gras	180.000	5.200	\$1100m*	\$211.538
P&O Cruises	Iona	180.000	5.200	\$1100m*	\$211.538
Hurtigruten	Fridtjof Nansen	20.889	530	\$130m*	\$245.283
Ponant	Le Bellot	10.000	184	\$130m*	\$706.521
Scenic	Scenic Eclipse II	17.085	228	\$142m*	\$622.807
Saga Cruises	Spirit of Adventure	55.900	972	\$330m*	\$336.734
Crystal Yacht Expedition Cruises	Crystal Endeavor	19.800	200	\$200m*	\$1.000.000
MSC Cruises	MSC Virtuosa	177.000	4.900	\$850m	\$173.895
Ponant	Le Surville	10.000	184	\$130m*	\$706.521
Quark Expeditions	Unnamed	13.000	200	\$130m*	\$650.000

<sup>17</sup> 2018 Statistics Cruise Activities in MedCruise Ports

Silversea Cruises	Silver Moon	40.700	596	\$371m	\$622.483
SunStone	Ocean Victory	8.000	186	\$100m*	\$537.634
Royal Caribbean International	Quantum 5	168.600	4.180	\$970m*	\$229.665
Princess Cruises	Enchanted Princess	143.700	3.560	\$676m*	\$189.887
Mystic Cruises	World Voyager	9.300	200	\$121m	\$605.000
Ukupni kapacitet za isporuku 2020.			42.284		

**Tablica 3. Novi brodovi za eksploataciju u 2020. godini<sup>18</sup>**

Ova tablica prikazuje porast kapaciteta brodova u 2020. godini na više od 20 kompanija. Dream Cruises izbacuje brod pod imenom Global class kapaciteta čak 204.000 BRT i 5.000 ležajeva, dok SunStone izbacuje brod Ocean Victory, koji za razliku od upravo spomenutog ima kapacitet 186 ležajeva i 8.000 BRT. Zatim slijedi Mystic Cruises World Voyager od 9.300 BRT i 200 ležajeva, Ponat Le Bellot 10.000 BRT, koji broji nešto manje ležajeva od World Voyagera. Virgin Voyages u kolovozu ove godine planira poslati svoj prvi brod za krstarenje Scarlet Lady kapaciteta 110.000 BRT i 2.800 ležajeva na prvo putovanje. Prilikom analize ostalih kompanija i njihovih brodova za krstarenje možemo izračunati ukupan kapacitet za isporuku u 2020. godini koji iznosi 42.284 ležajeva.

---

<sup>18</sup>Seatrade Cruise Orderbook - Last updated 23/1/2019

### **3. MEĐUNARODNI PRAVNI ASPREKTI DJELATNOSTI**

#### **3.1. Konvencija o pravu mora 1982.**

Konvencija o pravu mora iz 1982. stupa na snagu 1994. obvezuje države da samostalno ili u suradnji sa drugim državama poduzimaju sve mjere koje su potrebne, a u skladu sa Konvencijom da se spriječi, smanji i nadzire onečišćenje mora iz kojega god izvora to onečišćenje potjecalo, pri tome upotrebljavajući sredstva u skladu sa mogućnostima države. Konvencija potiče države na opću i regionalnu suradnju, pa u skladu sa time države formuliraju i donose međunarodne propise, kojima je cilj aktivno sudjelovanje u nadi da se spriječi onečišćenje mora. „Suradnja država ogleda se u pravodobnom obavješćivanju o opasnosti onečišćenja, zajedničkom razmatranju i donošenju planova i hitnih mjera radi reagiranja, u suradnji glede unaprjeđivanja, proučavanja i poduzimanja programa znanstvenog istraživanja.“<sup>19</sup>

„Sprječavanje i nadziranje onečišćenja morskog okoliša s brodova regulirano je zakonima i propisima države zastave. Ti zakoni i propisi moraju biti toliko djelotvorni koliko i općeprihvaćena međunarodna pravila i standardi. Države poradi sprječavanja onečišćenja propisuju stranim brodovima posebne uvjete za ulazak u svoje luke odnosno u unutrašnje morske vode, ili za pristajanje uz svoje terminale uz obalu. Obalne države mogu ostvarujući svoju suverenost na svojem teritorijalnom moru donijeti zakone i propise radi nadziranja onečišćenja sa stranih brodova, pri čemu takvi propisi ne smiju ometati pravo neškodljivoga prolaska.“<sup>20</sup>

##### ***3.1.1. Država upisa broda u registar***

Sukladno sa Konvencijom o pravu mora država pod čijom zastavom brod plovi, mora osigurati da brod poštuje međunarodna pravila i zakone, koji su doneseni da bi se spriječilo i smanjilo onečišćenje s brodova i vršio nadzor istih. U svrhu toga države moraju imati isprave zahtijevane od strane međunarodnih pravila i standarda. Kada je brod registriran, to službeno znači da

---

<sup>19</sup> B. Milošević-Pujo, POMORSKO PRAVO 2006.,op.cit., str.63.

<sup>20</sup> B. Milošević-Pujo, POMORSKO PRAVO 2006.,op.cit., str.63.

posjeduje određenu nacionalnost, a to znači da se vlasnik, upravitelji i posada broda obvezuju za posljedice u pravnom smislu. Registracijom brod ima nadležnost i zaštitu od države u kojoj se registrirao, kao i pravo da vije zastavu te države. „Država zastave osigurava periodični pregled svojih brodova s namjerom da se utvrdi stvarno stanje u odnosu prema podacima koji su navedeni u ispravama.“<sup>21</sup>

Cruiseri, ali i drugi brodovi se najčešće registriraju u državama različitim od državljanstva vlasnika broda. Razlozi takvoj situaciji su brojne pogodnosti poput: smanjenja porezne obveze, smanjene naknade za registraciju i smanjuje troškove posade.

### ***3.1.2. Ovlasti obalne države prema Konvenciji o pravu mora***

„Prema članku 220. Konvencije obalna država ima pravo pokrenuti postupak pri svakom kršenju njezinih zakona i propisa ili mjerodavnih pravila i standarda o sprječavanju, smanjenju i nadziranju onečišćenja s brodova ako je kazneno djelo počinjeno u njezinu teritorijalnom moru i gospodarskom pojasu. Kad brod plovi teritorijalnim morem obalne države a postoji opravdana sumnja da je prekršio zakone i propise te države koji se odnose na onečišćenje mora, obalna država može takav brod zaustaviti, pregledati i, ako ima dostatno dokaza, provesti postupak uključujući i zadržavanje broda.“<sup>22</sup>

### ***3.1.3. Ovlasti države luke prema Konvenciji o pravu mora***

Država luke ima pravo zbog ispuštanja štetnih tvari s broda, ako ima dokaza pokrenuti istragu i postupak. To se može odnositi na brod koji se dobrovoljno nalazi u toj luci, a postoji mogućnost da se ispuštanje dogodilo izvan obalnog mora i gospodarskog pojasa te luke. Država luke je dužna dostaviti obalnoj državi i državi zastave zapisnike o prethodno provedenoj istrazi. Ako se brod nalazi u luci, a ne udovoljava međunarodnim pravilima i standardima što se tiče njegove sposobnosti za plovidbu, takvom brodu država može zabraniti isplavljenje, dok mu se ne otklone

---

<sup>21</sup> B. Milošević-Pujo, POMORSKO PRAVO 2006.,op.cit., str.63.

<sup>22</sup> B. Milošević-Pujo, POMORSKO PRAVO 2006.,op.cit., str.64.

nedostaci. U slučaju da brod mora isploviti do najbližeg brodogradilišta kako bi mu se nedostaci uklonili, država luke mu može izdati odobrenje za taj postupak.

### **3.2. MARPOL, 73./78.**

MARPOL je skraćeni naziv za Međunarodnu konvenciju o sprječavanju onečišćenja mora s brodova. Uključuje sprječavanje onečišćenja morskog okoliša brodovima iz operativnih ili slučajnih uzroka. Konvencija je usvojena 2. studenog 1973. godine od strane IMO-a. Protokol koji je uslijedio 1978. bio je odgovor na niz nesreća tankera tijekom perioda od 1976. do 1977. godine. MARPOL obuhvaća osim nafte i sve ostale štetne tvari, koje se s brodova ispuštaju namjerno ili slučajno.

„MARPOL-konvencija se stalno mijenja i dopunjuje. Novosti se u tekstu unose gotovo svake godine i više ne moraju čekati ratifikaciju država. Te novosti automatski stupaju na snagu godinu dana nakon odluke IMO-a, osim ako se novostima izričito ne usprotivi jedna trećina država koje posjeduju barem polovicu svjetske tonaže.“<sup>23</sup>

„Uz osnovni tekst Konvencija sadržava i šest priloga:

Prilog I. - pravila o sprječavanju onečišćenja uljima.

Prilog II. – pravila o sprječavanju onečišćenja tekućim tvarima koje se prevoze tankerima.

Prilog III. – pravila o sprječavanju onečišćenja štetnim tvarima koje se prevoze u pakiranom obliku.

Prilog IV. – pravila o sprječavanju onečišćenja fekalijama s brodova.

Prilog V. – pravila o sprječavanju onečišćenja otpacima s brodova.

---

<sup>23</sup> B. Milošević-Pujo, POMORSKO PRAVO 2006.,op.cit., str.57.

Prilog VI. – pravila o sprječavanju onečišćenja iz zraka, emisijama sumporova i dušikova oksida.“<sup>24</sup>

### **3.3. SOLAS, 1974.**

Potonuće RMS Titanic-a 1912. potaknulo je donošenje prve konvencije o zaštiti ljudskih života na moru 1914., druga verzija donešena je 1929., zatim 1948. i na koncu 1960. koja se mijenjala više puta tijekom godina. SOLAS je konvencija o zaštiti ljudskih života na moru, što je čini najvažnijom konvencijom. Izmjene ove konvencije prihvaćaju se postupkom prešutnog prihvaćanja, odnosno ako se u roku od godine dana od dana donošenja ne usprotivi dovoljno država, izmjene postaju pravovaljane.

SOLAS se sastoji od tehničkih odredbi i 14 glava:

Glava I opće odredbe

Glava II-1 konstrukcija, stabilitet, mašinerija

Glava II-2 zaštita, otkrivanje i gašenje požara

Glava III aparati i uređaji za spašavanje života

Glava IV radiokomunikacije (GMDSS)

Glava V sigurnost plovidbe

Glava VI prijevoz tereta

Glava VII prijevoz opasnog tereta

Glava VIII osnovni zahtjevi za brodove na nuklearni pogon, a posebno se bavi opasnostima od zračenja

---

<sup>24</sup> B. Milošević-Pujo, POMORSKO PRAVO 2006.,op.cit., str.57.

Glava IX menadžment za sigurno upravljanje brodovima

Glava X mjere sigurnosti za plovila velike brzine

Glava XI-1 posebne mjere za povećanje pomorske sigurnosti

Glava XI-2 posebne mjere za povećanje pomorske sigurnosne zaštite

Glava XII dodatne mjere sigurnosti za prijevoz rasutih tereta

Glava XIII provjera usklađenosti

Glava XIV mjere sigurnosti za brodove koji plove u polarnim vodama.

Prema SOLAS-u kapetan broda je dužan periodično provoditi protupožarne vježbe i vježbe koje uključuju rukovanje brodicama za spašavanje. Te vježbe su namijenjene osposobljavanju posade, s druge strane pokazuju putnicima što se može zahtijevati od njih u slučaju da se proglašeno hitno stanje na brodu. Svi putnici moraju sudjelovati u tim vježbama, a planiraju se prije plovidbe.

U svakoj putničkoj kabini moraju postojati jasne obavijesti, koje pružaju lako razumljive informacije u vezi sa pitanjima sigurnosti. Obavijesti trebaju sadržavati upute kako prepoznati brodske signale u slučaju nužde, mjesto gdje se nalaze prsluci za spašavanje u dotičnoj kabini (prsluke za djecu ako je potrebno osigurava upravitelj sobe) te upute i slike kako staviti prsluk za spašavanje i čamac za spašavanje kojem su dodijeljeni putnici u toj kabini.

Članovi posade hotelskog odjela uglavnom pomažu putnicima u vježbama u nuždi, ali osim toga mogu im biti dodijeljeni i drugi sigurnosni poslovi. Prema propisima na prolazima i stubištima broda moraju biti postavljeni putokazi koji pokazuju put prema brodicama za spašavanje. Svakoj brodici dodijeljeni su putnici prema kabinama te su određeni članovi posade koji su zaduženi za određenu brodicu. Članovi posade skupljaju putnike kraj brodica i daju im završne upute. Posada treba biti spremna razjasniti putnicima hitne postupke u slučaju nužde.



### **3.4. Čistoća**

Generalna čistoća i higijena posade i putnika od velike je važnosti, posebice na putničkim brodovima. Za pregledavanje higijenskih uvjeta zaslužne su razne sanitarne službe. Jedna takva služba je USPHS ili US Public Health Service u SAD. Ova služba provodi redovne i izvanredne inspekcije cruisera u američkim lukama pod vlastitim programom sanitarne inspekcije VSP ili Vessel Sanitation Program. Pregledavaju pitku vodu, skladištenje hrane, pripremu hrane i pripremu i provedbu generalne čistoće. USPHS obavlja nadzor čistoće i kako bi pružila javnosti rezultate inspekcije na pojedinim brodovima i izvješća o nepridržavanju sanitarnim uvjetima na pojedinim brodovima. U drugim državama takve službe mogu biti državna tijela kao što je na primjer Australian Quarantine Inspection Service, UK Port Health Authority i Canadian Public Health Bureau. Te službe imenuju časnike (environmental health officer) koji provodi inspekciju. Cruise kompanijama ove su inspekcije vrlo bitne, kako bi pokazale da su u skladu sa visokim standardima higijenskih uvjeta.

### **3.5. STCW, 78./95.**

Ljudska greška jedan je od vodećih uzroka nesreća na moru. Stoga se uvela Međunarodna konvencija o standardima za izobrazbu, izdavanje svjedodžbi i držanje straže pomoraca ili STCW konvencija, koja propisuje ujednačene standarde za obrazovanje pomoraca. Uz konvenciju donesen je i STCW Code, koji se sastoji od obaveznog dijela A i B dijela koji donosi preporuke. Konvencija donosi tri razine, upravljačku koja vezuje zapovjednika, prvog časnika, upravitelja odnosno preuzimanje cjelovite odgovornosti. Zatim radnu razinu tj. neposrednu odgovornost i pomoćnu razinu. Svrha konvencije jest primjena standarda kvalitete i utvrđivanje razine znanja. Ti standardi se posebno utvrđuju za nastavne programe i upravljaju sustavom za izdavanje svjedodžbi. Nastavnici i članovi ispitnih povjerenstava moraju imati određenu stručnu spremu i iskustvo. Uz konvenciju se uvodi i nadzorni postupak inspekcije sigurnosti plovidbe države luke odnosno Port State Control, koje u Hrvatskoj provode lučke kapetanije. Port State Control provjerava stručnu osposobljenost i radne vještine članova posade.

### **3.6. ISPS Code**

Teroristički napadi u New York-u na World Trade Center 11. rujna 2001. potaknuli su IMO da razvije ISPS kodeks. Ukratko, kod zahtjeva da se na brodu nalazi k časnik odgovoran za sigurnosnu zaštitu broda i koji djeluje u skladu s. planom sigurnosne zaštite broda. Osim toga u kompaniji je zadužena je imenovana osoba odgovorna za sigurnosnu zaštitu u kompaniji uz postojanja sustav za uzbunjivanje u slučaju aktivacije broskog alarma zaštite. Osim za brod i međunarodna luka ima služba za sigurnosnu zaštitu luke u skladu sa ISPS kodom, osobu odgovornu za sigurnosnu zaštitu luke i plan sigurnosne zaštite luke. Lučka uprava ili koncesionar luke u skladu s uputama upravom nadležnom za sigurnosnu zaštitu provodi primjenu sigurnosne razine. Luka je dužna obavijestiti brod o svojoj razini sigurnosti, a postoje 3 razine. Prva razina su minimalni standardi, druga povišeni, a treća razina su dodatne mjere sigurnosne zaštite.

Osim nabrojanih konvencija i koda postoje još brojne konvencije poput SAR konvencije za traganje i spašavanje na moru, OPRC konvencije o pripravnosti, akciji i suradnji u slučaju onečišćenja mora uljem, međunarodna konvencija za nadzor i upravljanje brodskim balastnim vodama i sedimentima, međunarodna konvencija o nadzoru štetnih i antivegetativnih sustava na brodovima, međunarodna konvencija o građanskoj odgovornosti za štete zbog onečišćenja mora pogonskim uljem, međunarodna konvencija o teretnim linijama, međunarodna konvencija o baždarenju brodova..., ISM kod za sigurno vođenje brodova i sprječavanje onečišćenja i međunarodna pravila za izbjegavanje sudara na moru COLREG.

### **3.7. Pomorske organizacije**

International Maritime Organization ili IMO je specijalizirana agencija UN-a koja je odgovorna za mjere poboljšanja sigurnosti i sigurnosne zaštite međunarodnog brodarstva i bavi se uspostavljanjem preventivnih mjera za sprečavanje zagađenja s brodova. Rješava pravna pitanja i pitanja odgovornosti, naknade i pojednostavljenja međunarodnog pomorskog prometa. Osnovana je konvencijom usvojenom pod pokroviteljstvom Ujedinjenih naroda u Ženevi 17. ožujka 1948., a sastala se prvi put u siječnju 1959. godine. Trenutno ima 174 države članice. Upravljačko tijelo je Skupština koju čine sve države članice i koja se obično sastaje jednom u dvije godine. Glavni tehnički posao obavljaju glavni odbori i određeni broj pododбора. Oni

glavni bi bili odbor za pomorsku sigurnost, zaštitu morskog okoliša, pravnu i tehničku suradnju i olakšavanje. IMO slogan glasi: Safe, secure and efficient shipping on clean oceans.<sup>25</sup>

CLIA ili Cruise Lines International Association je najveća svjetska udruga za krstarenja i posvećena je promociji te rastu cruise industrije. Sačinjava ju preko 60 vodećih svjetskih kompanija za krstarenja. CLIA služi kao nevladina savjetodavna organizacija koja savjetuje IMO. Osnovana je 1975. kao odgovor za promicanje industrije krstarenja u smislu da ističe njegove prednosti. CLIA se kontinuirano bavi sigurnosti, sigurnosnoj zaštiti, okolišnoj odgovornosti, zaštiti putnika i posade, hitnim medicinskim odgovorima i podupire zakonodavne inicijative. Više od 20.000 putničkih agencija povezano je s CLIA-om širom svijeta.<sup>26</sup> Osim CLIA-e postoji FCCA i Cruise Line International Association – North West and Canada.

Što se tiče klasifikacijskih društava to su organizacija čija je funkcija pregled brodova, kako bi se provjerilo jesu li sposobni za plovidbu i jesu li redovito održavani u skladu sa pravilima klasifikacijskih društava. Također vrši preglede za udovoljavanje međunarodnih sigurnosnih propisa za STCW, MARPOL i SOLAS. Postoje brojna klasifikacijska društva, a neka od bitnijih su: Det Norske Veritas, Bureau Veritas, Lloyd Register of Shipping, Registro Italiano Navale i mnogi drugi.

---

<sup>25</sup> <http://www.imo.org/en/About/Pages/FAQs.aspx>

<sup>26</sup> <https://www.cruising.org.au/About-CLIA>

## 4. PLANIRANJE

Menadžment je skup znanja i vještina kojima se upravlja raznim ljudskim aktivnostima. Poslovanje cruise kompanija, odvija se u turbulentnom i promjenjivom okruženju te zahtjeva kvalitetno i uspješno vođenje kompanije i njihovu prilagodbu raznim promjenama. Zbog takvog okruženja proizlazi potreba da se usluge, proizvodi, procesi i ostale aktivnosti neprestano inoviraju uz aktivan odnos prema okruženju te kontrolu rizika u smislu njihova preuzimanja i upravljanja.

Menadžment je proces rada u kojem se uz pomoć drugih ostvaruju odnosno pokušavaju ostvariti ciljevi organizacije uz upotrebu ograničenih resursa u promjenjivoj okolini. Menadžment dolazi od latinske riječi manus tj. „ruka“, a menadžeri su nositelji funkcija koje označavaju procese, funkcije, vještine, znanstvenu disciplinu i na koncu samu profesiju. Menadžeri koordiniraju, kontroliraju i vode zaposlenike kompanije tako što im osiguravaju sredstva potrebna za rad, razne informacije i uvjete. Menadžeri ostvaruju ciljeve organizacije koje pojedinac sam ne može, a to čine efikasno i učinkovito uz racionalnu (minimalnu) potrošnju resursa, jer su oni ograničeni. Bit je postići visoku razinu profita uz što manju potrošnju i racionalno upotrebljavanje resursa.

Posao menadžera vrlo je kompleksan. Iako ima svoj slijed, događaju se nepredvidive situacije koje uzrokuju promjenu slijeda. Zato menadžer mora imati mnoštvo vještina i znanja kao što je rad s ljudima, korištenje raznih metoda i tehnika, poznavanje plovidbenih procesa, posjedovanje analitičkih sposobnosti, konceptualne vještine i vještine oblikovanja.

„Planiranje je proces definiranja onoga što neko poduzeće ili organizacija želi postići (ciljeva) i načina na koji to namjerava ostvariti (strategija i planovi), a što započinje određivanjem trenutnog položaja. Osim toga, planiranjem treba pokušati odgovoriti na pitanje poput: što treba napraviti, tko će to provesti, gdje će se obaviti, kada i kako će se ostvariti. Kako Buble ističe, planiranjem se utvrđuje gdje se nalazimo danas, gdje se želimo naći u doglednoj budućnosti i kojim putem treba „zatvarati“ jaz između postojećeg i željenog stanja.“<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014., op.cit., str.205.

Menadžersko planiranje je skup aktivnosti koje opisuju sadašnje i buduće željeno stanje i izabiru se alternative dostupne za dostizanje budućeg željenog stanja, osim toga uvelike olakšava svakodnevno poslovanje. Temeljne komponente menadžerskog planiranja su smisao i svrha postojanja, misija, vizija i cilj.

Vrijeme je čimbenik koji determinira menadžment i strateško planiranje, a to se zajedno naziva strateški menadžment. Razni utjecaji koji su bitni za poslovanje poduzeća se konstantno mijenjaju u vremenu. Vrijeme je događaj koji se odvija u prošlosti sadašnjosti i budućnosti. Ono utječe na kompaniju koja je samostalna reproduksijska cjelina, zatim i na dobavljače, dioničare, djelatnike i kupce. Čimbenici koji djeluju na poslovanje mijenjaju se tijekom vremena. Zato je bitno sagledati vremenski horizont. Ako se vremenski horizont ne definira, tada je teško definirati i realne ciljeve kao i viziju. On ovisi o predviđenim događajima i ekonomskom trajanju tehnologije kojom se služi za poslovanje.

Misija i vizija određuju organizaciju, međusobno su povezani, a razlikuju se po tome što je misija precizna i povezuje sadašnjosti i budućnost, a vizija je nešto što kompanija nastoji biti u budućnosti.

Misija objašnjava svrhu postojanja kompanije. „Misija zapravo odražava temeljne vrijednosti i usmjerenost najvišeg posloводства u poduzeću. Do definiranja misije poduzeća menadžeri mogu najlakše doći ako promišljeno, realno i pošteno sebi odgovore na set jednostavnih pitanja poput: tko smo, zašto postojimo, tko su korisnici naših proizvoda ili usluga, što društvo od nas očekuje, po čemu je naše poduzeće jedinstveno i tome slično. Dobro definirana misija koristi umnogome menadžerima da ostanu fokusirani na ono što im je važno u poslovanju, a posebice u razvijanju strateškog plana. Koristi također i djelatnicima da razumiju čime se njihovo poduzeće bavi, pa može biti inspirativna i usmjeravati djelatnike i na nižim razinama odlučivanja.“<sup>28</sup>

Vizija pokreće kompanije, organizacije, poduzeća i slično. O njoj menadžeri dobro trebaju razmisliti i stvoriti sliku kakvu žele vidjeti u budućnosti. Stoga je vizija jasna slika budućnosti i osnova za izradbu same misije. Stvara puteve koji vode ka ostvarenju budućih pothvata

---

<sup>28</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014., op.cit., str.206.

kompanije, odnosno pokazuje strateški smjer kompanije. Postavlja se pitanje do koje mjere je vizija kompanije cjelovita i jasna. Ona nije vremenski specifična jer nema vremensku dimenziju. Vizija je drugom riječju ideja, a ideje podliježu određenim okolnostima i uvjetima. Za razliku od misije nije neizbježna. Vizija je stanje budućnosti pa često može biti nejasna i nesigurna. U fazi ostvarenja vizije, dolazi do raznih promjena koje se događaju u okruženju, a na koja će se kompanija morati prilagoditi. Dobro postavljena vizija upozorava menadžment na neočekivane promjene i da se ne stvara pomutnja nego da se ostane fokusiran na postizanje ciljeva.

Cilj je kao i vizija je buduće stanje koje kompanija želi postići. Većina djelatnosti pojedinca ili kompanije u cjelini su usmjerene prema cilju. Ciljevi moraju biti jasno definirani kako bi se mogli predvidjeti mogući događaji i neočekivane okolnosti te prema tome koordinirati aktivnosti. Ciljevi motiviraju zaposlenike, sudjeluju u procjeni, kontroli i ostalim aspektima planiranja, te sami po sebi objašnjavaju zašto ih je bitno postići.

Postoje različiti tipovi i vrste planiranja. Složen proces planiranja odvija se u više faza i na određenim razinama menadžmenta. Svaka razina ima određeni tip menadžerskog planiranja pa stoga razlikujemo operativno, taktičko, strateško i dispozitivno planiranje.

Operativno planiranje obavljaju menadžeri najniže razine jer se razumiju u svakodnevnu problematiku poslovanja proizvodnje dobara ili usluga. Operativnim poslovanjem postupno se dolazi do cilja uzimajući u obzir vrijeme i troškove. Taktičko planiranje odnosi se na menadžere srednje razine, koji razumiju probleme koji se pojavljuju na pojedinim organizacijskim funkcijama. Taktičko planiranje djeluje na strateške planove i ciljeve tako što ih prevodi u određene funkcije i dijelove organizacije. Strateško planiranje spada pod najviši menadžment jer obuhvaća organizaciju, poduzeće ili kompaniju u cijelosti. Aktivnosti korištene unutar domene strateškog planiranja koriste za proučavanje karakteristika kompanije, okruženja, konkurenata kompanije kao i postavljanje vizije, misije, planova i ciljeva. Improvizirati znači dispozitivno planirati, odnosno dostatno reagirati na neočekivane promjene u okruženju.

„U menadžmentu se pod pojmom strategija obično podrazumijeva vještina predviđanja i usmjerenja aktivnosti prema ostvarenju ciljeva. Razvojem znanosti, tehnologije, širenjem tržišta, svekolikom specijalizacijom, ekonomijom volumena i sve većom konkurencijom, još u prvoj polovici prošlog stoljeća postalo je jasno da proizvodnja sama sebi više ne može osigurati tržište. Koncept poslovanja poduzeća zasnovan samo na proizvodnim mogućnostima, postao je nedostatan. Na poslovanje poduzeća sve je više počelo utjecati promjenjivo i globalizirano okruženje, o kojemu je ovisila mogućnost plasmana. Konvencionalan način upravljanja nije više bio dostatan u vođenju poduzeća. Trebalo je više promišljanja, inicijativa i artikulacije ciljeva da bi se poduzeće prilagođavalo i opstalo u sve turbulentnijem okruženju, a to je od menadžera i menadžmenta zahtijevalo mnogo složeniji pristup vođenju i vještini upravljanja poduzećem. U takvim se okolnostima razvio koncept strateškog menadžmenta, strateškog planiranja i strategije.

Strateška analiza proces je koji uključuje istraživanje poslovnog okruženja organizacije u okviru u kojem djeluje. Glavno pitanje koje bi kompanija trebala razmotriti prilikom provođenja strateške analize je: Kako je tržište ustrojeno te koji su aktivni klijenti u sektoru? Tijekom provođenja strateške analize, organizacije moraju poznavati svoje konkurente i na taj način biti u stanju definirati strategiju koja će im pomoći na tom tržištu. Jedna od najvažnijih funkcija strateškog planiranja je predviđanje budućih događaja i izvođenje alternativnih strategija ako se određeni plan ne ispuni prema očekivanjima.

Postoji unutarnja ili interna strateška analiza i vanjska ili eksterna strateška analiza. SWOT analiza najpoznatija je i najcjelovitija tehnika koja služi za internu stratešku analizu. Pomoću nje analiziraju se prednosti, prilike, slabosti i prijetnje koje se mogu pojaviti u poslovanju kompanije. SWOT analizom stvara se snažna i dugoročna vizija kroz strateško planiranje. Važno je stalno ocjenjivati bliži i daljnji okoliš u kojem tvrtka djeluje, te djelovati u skladu s tim, te utvrđivati snage i slabosti koje se pojavljuju u interakciji s okolišem. Za primjer se navodi SWOT analiza Carnival Cruise Line.

## SWOT analiza Carnival Cruise Lines

- **prednosti:** najveća putnička kompanija na svijetu, najpopularnija, visok postotak zadovoljstva gostiju, velik tržišni udio, dobre veze sa agentima za putovanja, nudi puno različitih itinerara i programa za goste, Sail&Sign kartica pogodnosti
- **slabosti:** oslanja se uglavnom na putničke agente, loša odanost klijenata i ne poduzimaju puno u vezi toga, nedovoljno podataka o potrošačima
- **prilike:** snažan godišnji rast, proširiti itinerar, privlači širok spektar demografskih skupina
- **prijetnje:** razne bolesti, loše vrijeme, konkurencija, sezonska potražnja, promjena propisa

Osim postavljanja ciljeva funkcija planiranja uključuje i izbor odluka. Odluke su svakidašnji procesi naših života, bilo privatno ili poslovno. Odlukom izabiremo na koji način želimo riješiti problem. Postoji racionalan pristup donošenja odluka koji se temelji na informacijama i alternativama i intuitivan pristup pri koje se odluke donose iz osjećaja ili iskustva. Zatim postoje programirane odluke koje se koriste za poznate probleme primjenom već poznatog efektivnog načina rješavanja tog problema. Za nove nepoznate probleme ne postoji poznati način rješavanja istih pa se donose nove neprogramirane odluke. Vrhovni menadžment donosi strateške, srednji taktičke, a operativni menadžment operativne odluke.

Carnival Corporation & Plc najveća je svjetska cruise kompanija i nalazi se među najprofitabilnijim i finansijski najjačim kompanijama u svijetu industrije krstarenja i odmora. Brodovi plove u regijama Sjeverne Amerike, Australije, Europe i Azije te upravljaju portfeljem vodećih globalnih, regionalnih i nacionalnih tržišnih marki za krstarenje koji prodaju prilagođene proizvode, usluge i odmor na svoja 104 broda po svjetskim najpoželjnim destinacijama.

Vizija Carnival Corporation plc sastoji se od slijedeće izjave, „Vizija Carnival Corporation-a je pružiti neusporediva radosna iskustva na odmoru i uspješni povrat dioničara nadmašivanjem očekivanja gostiju i korištenjem vlastitih razmjera. Vjerujemo da naš portfelj tržišnih marki je sredstvo za postizanje naše vizije i održavanje leaderske pozicije u cruise djelatnosti. Naši primarni finansijski ciljevi su profitabilni rast našeg cruise poslovanja i povećanje povrata na investirani kapital, uz istovremeno održavanje razine naše investicijske kreditne sposobnosti i bilance. Za



uspjeh našeg poslovanja najvažnije je naše opredjeljenje prema zdravlju, okolišu, sigurnosti, sigurnosnoj zaštiti i održivosti<sup>29</sup>.

Vizija je bazirana na četiri potpornja:

- zdravlje, okoliš, sigurnost, sigurnosna zaštita i održivost
- klijenti / gosti
- zaposlenici
- dioničari i ostale utjecajno interesne skupine

U svrhu postizanja financijskih ciljeva kompanija primjenjuje:

- inicijative za kreiranje dodatne potražnje za njene tržišne marke u iznad izmjerenog rasta kapaciteta, što neupitno vodi k višim prinosima prihoda;
- nastavljaju s identifikacijom prilika za unapređenje cruise proizvoda;
- optimiziraju strukturu troškova uz istovremeno očuvanje identiteta pojedinačnih tržišnih marki;
- dodatna ulaganja u analizu i segmentaciju tržišta;
- identificiraju i primjenjuju nove strategije i taktike za jačanje prihoda od putnih karata;
- gradnja novih inovativnih brodova prema namjeni, koji su veći, ekonomičniji, s boljom ponudom smještaja za goste i širokim spektrom broskog sadržaja poboljšava se privlačnost odmora krstarenjem uz istodobno postizanje veće ekonomije razmjera i povećava povrat na uloženi kapital.

Carnival Corporation & Plc glavni su konkurenti Royal Caribbean Cruises Ltd., a bitan konkurent je i Norwegian Cruise Line Holdings Ltd. Osim međusobno, cruise kompanije se natječu s alternativama poput kopnenih odmarališta, internetskih stranica za alternativno smještanje i odredišta za razgledavanje. Cruise kompanije na tržištu godišnjih odmora ovise o potrošnji korisnika.

---

<sup>29</sup> Carnival plc Strategic Report and IFRS Financial Statements Year Ended November 30,2018

Za primjer operativne strategije prikazat će se cruise kompanija Royal Caribbean Cruises-a, a koje proizlaze iz njihovih strateških naglasaka na ljude, profit i planetu. Principi kojih se pridržavaju su zaštiti zdravlje, briga o sigurnosti i sigurnosnoj zaštiti gostiju i zaposlenika, zaštiti okoliš u kojem operiraju njihova plovila i organizacija, ulagati u radnu snagu. Između ostalog, promoviraju ravnopravnost spolova i raznolikost. Ojačavanjem potrošačkog angažmana povećavaju svoje prihode. Ulaze sa svojim tržišnim markama na tržište širom svijeta, fokusiraju se na troškovnu učinkovitost, upravljaju operativnim rashodima i osiguravaju odgovarajuću gotovinu i likvidnost, s ciljem maksimiziranja povrata uloženog kapitala i dugoročne vrijednosti dioničara. Strateški ulažu u flotu izgradnjom novih i održavanjem postojećih brodova te prijenosom ključnih inovacija proširuju flotu novim vrhunskim cruise brodovima. Brodove razmještaju na ona tržišta i itinerere koji pružaju prilike za optimiziranje povrata, zadržavajući fokus na već postojeća ključna tržišta. Kako bi udovoljili preferencijama i očekivanjima kupaca na inovativan način kontinuirano se bave integriranjem digitalnih tehnoloških sposobnosti, a na taj način stvaraju učinkovitost i povećavaju zadovoljstvo zaposlenika. Kao što sam spomenula za Carnival, Royal-u je također vrlo bitno održavati snažne veze s putničkim agencijama, jer su one glavni distribucijski kanali u industriji. Ovakve strategije mogle bi se klasificirati u kategoriju strategija očuvanja i širenja kapaciteta i tržišta.

Cruise brodovi postali su primarno turističko odredište, gdje se pružaju sve turističke usluge, dok se destinacije odnosno pristaništa brodova smatraju sekundarnim. Iz tog razloga putničke agencije našle su se pred izazovnim zadatkom, osmisliti prikladan program za krstarenja koji će biti zanimljivi tijekom plovidbe.

Planiranje putovanja organiziraju brodarske tvrtke ili turistička poduzeća, odnosno široka skupina dionika na čelu sa stručnjakom za planiranje radi sastavljanja itinerera. Ta skupina uključuje kapetane, prodajne timove i goste. Putnicima se postavlja upitnik čiji odgovori daju informacije o njihovim potrebama i željama. Dakle, prva faza u formiranju cruise aranžmana je precizno i detaljno istražiti tržište prodaje i nabave radi identificiranja potreba i želja koje postoje na tržištu kako bi se izradio plan koji će udovoljiti tim zahtjevima. Zatim slijedi analiza medija. Nadalje, podaci se temeljito analiziraju kako bi se utvrdio optimalan sadržaj budućeg cruise aranžmana. Izrada aranžmana složen je proces koji zahtijeva povezivanje različitih segmenta u organiziranu jedinicu. Taj proces objedinjuje organizacijske (rezerviranje, cijena odredišta,

prijevoz, smještaj, duljina boravka, osiguranje, dodatne usluge), gospodarske (cijena, omjer cijene i usluge, troškovi rezervacije, pogodnosti za kupce, slučajni troškovi), pravne (uvjeti plaćanja, odredbe promjena rezervacije, uvjeti otkazivanja, garancija, jamstva) i društvene segmente (savjeti, slika organizatora putovanja, slika turističkih agencija, slika davatelja usluga, slika turističke destinacije, homogenost grupe).

Nakon istraživanja tržišta, izabiru se pružatelji usluga. Izbor dobavljača ovisi o karakteristikama klijenata, specifičnim željama i potrebama, kupovnoj moći, očekivanjima i slično. U odabiru ponuditelja putnička agencija slijedit će ekonomska načela. Pri odabiru dobavljača važno je pobrinuti se odabrati pouzdanog poslovnog partnera koji će biti u mogućnosti potrošiti vrijeme na pružanje ugovorenih usluga.

Slijedeća faza planiranja je podmirivanje izračuna i određivanje prodajnih cijena paketa. Od pojedinačnih cijena za svaku uslugu proizlazi konačna cijena paketa. Postoje tri pristupa izračuna. Prvi pristup orijentiran je na troškove, što znači da su pojedinačne cijene proizvoda i usluga određene u putničkoj agenciji koja služi kao osnova za izradu konačne cijene aranžmana i troškova dodatnih usluga. Drugi pristup orijentiran je prema ciljanoj skupini, a bavi se izračunavanjem putničkog aranžmana pri čemu se cijena paketa određuje prema željama, potrebama i navikama određenih turista (kupaca). Posljednja vrsta izračuna je orijentacija prema konkurenciji gdje turistička agencija promatra svoju konkurenciju i prema tome prilagođava cijenu svog paketa. Konačna cijena proizvoda mora uključivati sve troškove koji nastaju tijekom stvaranja ovih aranžmana i moraju se priznati obračunska sredstva i željeni profit kojeg turistička agencija planira ostvariti.

Rezervacija paketa iduća je faza planiranja, koja uključuje temeljit zapis tijekom rezervacija i aranžmana prodaje. Registar putnika vrši se na odgovarajućem obrascu ili izvještaju o putovanju, a potpisom, zaključuje se ugovor o putovanju. U evidencijama rezervacija koriste se podaci poput imena i prezimena putnika, vrsta smještaja, datum polaska i povratka s putovanja, vrste usluga koje je kupac naručio i rezervirao, način i uvjeti plaćanja i drugi podaci o kupcu.

Putničke agencije moraju vrlo temeljito obaviti provedbu putnih aranžmana, kako bi kvalitetno implementirali putni paket i pružili obećane usluge. Ta provedba se sastoji od dvije faze:

pripreme i u konačnici same provedbe. Pripremna faza počinje nakon završetka rezervacije i uključuje određivanje ugovaratelja, tj. turističkog vodiča, sastavljanje popisa putnika, osiguravanje putnih isprava i donošenje konačne informacije o putnicima. U fazi provedbe putnik može početi koristiti aranžman. Korištenje započinje ukrcajem putnika na brod u matičnoj luci, a završava s iskrcajem putnika.

Završna faza započinje nakon završetka krstarenja. Za vrijeme dok se putnici vrate na početnu točku, agencija mora ispuniti niz zadataka povezanih s analizom paketa. Na temelju usluga pruženih gostima, dobavljači dostavljaju brodarskoj agenciji račun s originalnim vaučerima, što dokazuje da je pružatelj usluga pružio putnicima sve ugovorene usluge.

Putničke agencije često provode istraživanje poslovnih paketa partnera i kupaca za dobivanje informacija o propustima i greškama, kako bi ih izbjegli u budućnosti. Anketa se također provodi, kako bi se utvrdio nivo zadovoljstva cjelokupnom uslugom. Konačna faza provedbe događa se kada agencija izmiri obveze za izvršitelje usluga na temelju dostavljenih računa.

## 5. ORGANIZIRANJE

Kompanija i njeni poslodavci teže k određenom zajedničkom cilju. Taj cilj se ostvaruje koordiniranim akcijama ljudi i resursa. Pravilnim grupiranjem ljudi i dodjeljivanjem aktivnosti kako bi se zadaci pravilno izvršavali obavljamo funkciju organiziranja. Ciljevi organiziranja ovise o ciljevima poduzeća te su definirani organizacijskom politikom. „Organizacija rada je svjesna čovjekova djelatnost kojom se usklađuju svi čimbenici (materijalni i osobni) proizvodnje radi postizanja optimalnih rezultata rada. To usklađivanje postiže se provodi i odražava voljom ljudi radi stvaranje cjeline iz mnoštva. Zbog toga se može reći da je svrha organizacije rada uspostavljati optimalno organizacijsko stanje koje omogućava ostvarivanje ciljeva i poduzeća. Najkraće rečeno, organizacija jest stvaranje cjeline iz mnoštva. U širem smislu organizacija je svaki oblik udruživanja ljudi kako bi ostvarivali bilo koje zajedničke ciljeve.“<sup>30</sup>

Aktivnosti koje se trebaju primijeniti i izvršiti za postizanje željenih ciljeva definiraju se organizacijom. „Organizacija je poduzeća, dakle, ona ljudska djelatnost kojoj je zadaća optimalno usklađivati sve čimbenike proizvodnje dobara ili usluga, kao i cjelokupno poslovanje. Pri tome valja napomenuti da se čimbenici proizvodnje dijele na unutarnje i vanjske. Važniji unutarnji su: vrsta proizvoda i/ili usluge, kapitalni resursi, kadrovi, lokacija i veličina poduzeća. Vanjski čimbenici koji utječu na organizaciju su: tržište, institucionalni uvjeti, ekološki sustav, znanost i tehnologija i integracijski procesi. Kako se, međutim, čimbenici proizvodnje nalaze u stalnom kretanju i kako su podložni ekonomskim i tehničkim promjenama, njihovo se usklađivanje pojavljuje kao stalan proces. U tom kontekstu, organizaciju treba shvatiti kao proces koji teži k uspostavljanju optimalnoga organizacijskog stanja u vremenu i prostoru. Rezultat toga procesa jest određeno organizacijsko stanje, koje je stanje samo u određenom presjeku vremena. Organizacija kao pojam znatno je fluidnija od pukog stanja, upravo zbog potrebe stalne prilagodbe promjenama. Temeljni cilj svakoj organizaciji je uspostaviti ravnotežu između procesa i težnje za optimalnim stanjem, dakle dizajniranje i uspostava određene organizacijske strukture. Organizacijska politika definira i oblikuje organizacijsku strukturu poduzeća, kako bi se organizacijski integriralo ukupno poduzeće u optimalnu, skladnu i koordiniranu radnu cjelinu,

---

<sup>30</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014., op.cit., str.224.

sposobnu ispuniti ciljeve poslovne politike. Budući da se organiziranjem usklađuju svi čimbenici u proizvodnji dobara ili usluga i cjelokupno poslovanje poduzeća, može se reći da je poseban izazov menadžmentu u svakom poduzeću izgraditi takvu organizacijsku strukturu koja će na najbolji način moći provoditi željenu strategiju i ostvariti zacrtane ciljeve.“<sup>31</sup>

Organizacijom se oblikuju osnovni dijelovi kompanije, vrhovni, srednji i niži menadžment, tehno struktura i stožerne službe kao potpore za glavna, upravljačka i operativna stanja poduzeća. Ovisno o parametrima organizacije kao što su: formacija timova, formalizacija ponašanja, decentralizacija, specijalizacija posla i slično, te mehanizama poput: hijerarhije, vještina, prilagođavanje, standardizacija i output oblikuju se osnovni dijelovi u kompaniji. Dizajniranje organizacije sastoji se od projektiranja strukture organizacije, projektiranja ekonomskih odnosa i projektiranja odgovarajućeg sustava upravljanja.

Organizacijska struktura ustrojstvo je poduzeća koje osigurava koordinaciju aktivnosti kompanije i tako se prilagođava okruženju. Menadžment u brodarstvu bira organizacijski dizajn koji najbolje odgovara njihovim ciljevima. „Organizacijska je struktura utemeljen obrazac veza i odnosa između pojedinih organizacijskih dijelova, i ogleda se u komunikaciji, nadzoru i autoritetu. Struktura pritom razlikuje pojedine dijelove i prati veze između njih. Dvije osnovne skupine oblika organizacijskih struktura su mehanicističke ili birokratske i organske ili adaptivne organizacijske strukture. Mehanicističke (birokratske) organizacijske strukture karakterizira velika formaliziranost, specijalizacija, standardizacija i centralizacija. Oblikovane su tako kako bi navele zaposlenike da se ponašaju na predvidljiv i odgovoran način. U brodarstvu zbog hijerarhijskih odnosa uvjetovanih visokim stupnjem odgovornosti, uvjetovanih standardiziranih postupaka, centralizacije i formaliziranost prevladavaju birokratske organizacijske strukture.

- Funkcijska organizacijska struktura karakterizirana je grupiranjem poslova po funkcijskom načelu, to jest svi istorodni, slični ili međusobno uvjetovani poslovi svrstavaju se u istu organizacijsku jedinicu. Funkcija je određeni skup ljudi posebne stručnosti da odgovarajućim sredstvima obavlja određenu zadaću koja je dio ukupnog

---

<sup>31</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014.,op.cit.,str.225.

ustroja i djelovanja. Primjerice, to su marketinška, financijska, proizvodna. Kadrovska funkcija, funkcija tehničke podrške i slično.

- Divizijska organizacijska struktura najčešće je posljedicom rasta poduzeća i njegovo širenje na više zemljopisnih područja, ili povećanje broja proizvoda ili usluga. U takvim okolnostima nastaje potreba za organizacijom samostalnih jedinica, tzv. divizija. Divizije sadržavaju sve potrebne funkcije, a unutar njih i poslove za servisiranje određenoga zemljopisnog područja proizvodima ili uslugama.

„Kakav će oblik organizacijske strukture izabrati neko brodarsko poduzeće, ovisi o mnogim čimbenicima. Prema definiciji, organizacija rada na brodu je udruživanje ljudi posebne stručne spreme i vještine kako bi se ostvarivalo sigurno odvijanje plovidbenog procesa u gospodarskoj grani morskog brodarstva. Iz toga izlazi temeljna posebnost morskoga brodarstva što ga razlikuje od svih drugih gospodarskih djelatnosti. Radi se o posebno vještim i specijaliziranim ljudima na brodovima i na kopnu, koji upravljaju plovidbenim procesima različitih vrsta brodarstava. Druga se posebnost nalazi u činjenici što su brodovi mobilni, eks-teritorijalni i plove po svijetu, pa se u tim svojim plovidbenim aktivnostima dotiču mnogih zemalja i njihovih pravnih norma. Uz to, svako pojedino poduzeće morskog brodarstva ima još svojih posebnih specifičnosti koje ga čine jedinstvenim pa ih svakako treba uzeti u obzir pri izboru organizacijske strukture. Koliko god poduzeća mogu biti slična, svako ima neku posebnost po čemu se razlikuje, bio to stil rukovođenja, misija ili cilj, vrsta ili vrste brodarstava kojim se bavi, veličina i kapacitet mornarice, legislativa zastave gdje su brodovi registrirani, ili pak podrijetlo kapitala involviranog u poduzeću. Stoga pri izboru strukture valja voditi računa o udovoljavanju širokom spektru pravnih i kvazipravnih zahtjeva na tržištu na kojem je brodar aktivan, zatim valja jasno definirati standarde i procedure za obavljanje mnogih poslova; primjerice, zapovjednika broda, upravitelja stroja ili časnika, te organizacijski i poštovati zahtjeve što proizlaze iz upravljanja resursima u različitim dijelovima svijeta i vremenskim zonama. Valja također biti svjestan da su tereti i/ili putnici, u većini faza odvijanja pomorskoprijevozne usluge, nazočni na brodovima. Nadalje, pri izboru organizacijske strukture brodari moraju voditi računa i o ciljevima i koncepciji razvoja poduzeća, čimbenicima okruženja što utječu na izbor organizacijske strukture poduzeća, specifičnostima djelatnosti kojom se poduzeće bavi, o detaljnoj analizi i ocjeni postojećeg

organiziranja poduzeća te o teorijskim postavkama znanstvenog pristupa dizajniranju organizacijske strukture.“<sup>32</sup>

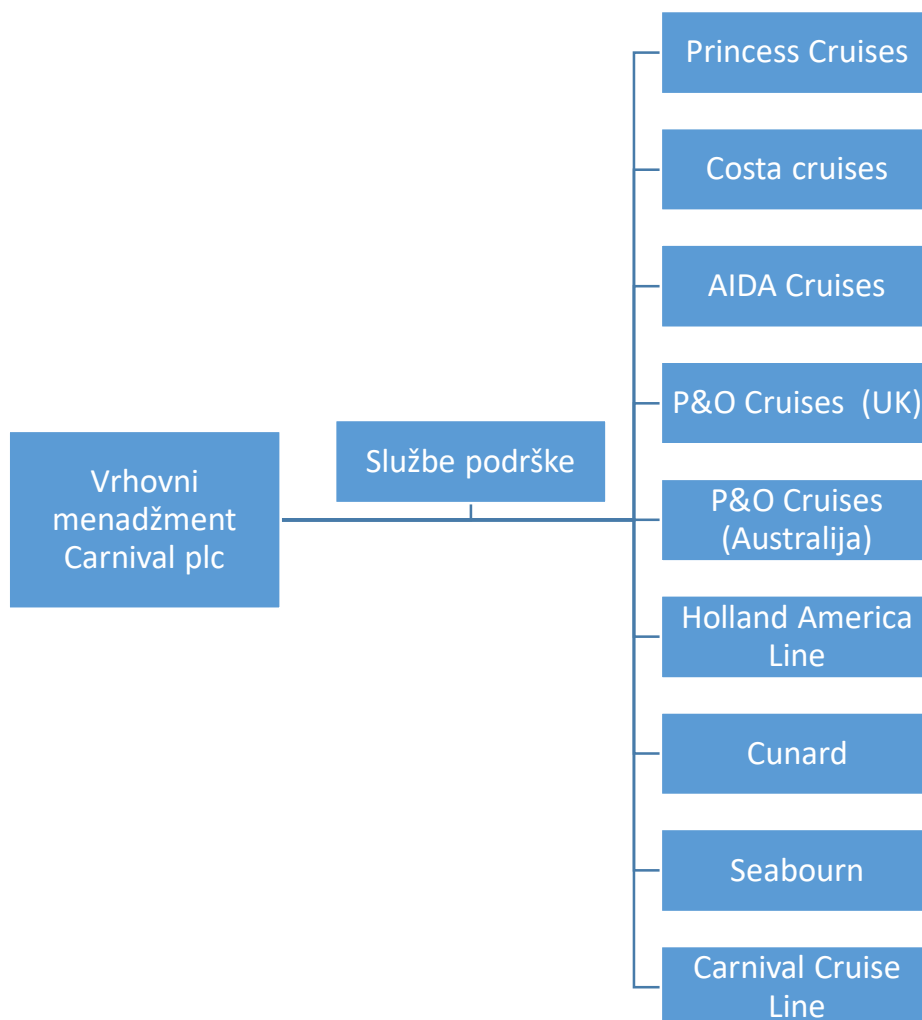
Organizacija menadžmenta na brodu još može biti podjeljena na svakodnevni menadžment, operativni menadžment te menadžment žurnih situacija. Menadžment u hitnim situacijama vrlo je bitan jer takve situacije na brodu izazivaju reakcije posade i putnika kojima se dobro treba upravljati kako bi se izbjegla opća panika. Postoji menadžment za velik broj ljudi koji se sastoji od određenih procedura koje pomažu efikasnoj kontroli mase, a čijih se procedura striktno mora pridržavati. Da bi se postigao uspjeh upravljanja masom, posada mora kontinuirano prolaziti obuku i obrazovanje. Od velikog je značaja shvatiti da konstantna obuka posade osigurava stručnost i efikasnost u suočavanju sa izvanrednim i nepredvidivim situacijama posade na svim hijerarhijskim razinama. Jasno je da ovakva vrsta menadžmenta mora biti provedena prije same pojave izvanredne situacije i to na način da se prvo utvrde postupci za rješavanje određene situacije, zatim se izaberu mjerodavni članovi posade koji će biti članovi timova koji reagiraju u određenim situacijama te je potrebno stalno provoditi treninge posade i unaprjeđivati postupke. U planu izvanrednih stanja navedeni su postupci za rješavanje određenog izvanrednog stanja. Plan je dio brodskog Safety Management Systema te je dostupan svim članovima posade.

Komunikacija unutar članova tima mora biti piramidalno strukturirana, da bi bila efikasna, na način da iskusni članovi tima i njihovi voditelji moraju kontrolirati rad novog člana tima. Istodobno iskusni članovi i voditelji međusobno kontroliraju i svoj rad. Na taj se način održava stalna kontrola radnji i postupaka svih članova tima te se smanjuje mogućnost nastanka ljudske greške, jer je ona i najčešći faktor nastanka izvanrednih situacija. Na velikim cruiserima gotovo ne postoji zadatak koji se može izvršiti bez timskog rada. Timski rad je vrlo važna komponenta u organizacijskom faktoru za menadžment na cruiserima, jer se time smanjuje ljudska pogreška i povećava učinkovitost rada. Za stvaranje i razvoj timova odgovorni su iskusni časnici i njihovi voditelji.

---

<sup>32</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014., op.cit., str.232.





**Graf 4. Divizijska struktura Carnival plc korporacije<sup>33</sup>**

Kompanija Carnival Corporation plc na svojem najvišem nivou strukturirana je divizijski prema segmentima tržišta na kojima posluje, bilo prema nacionalnim kriterijima ciljanih putnika ili prema kupovnoj moći kupaca.

Carnival Cruise Line nudi više generacijsku obiteljsku zabavu po izuzetnoj vrijednosti za svoje putnike. Brodovi su dizajnirani da inspiriraju doživljaj spajajući ljude zajedno, s neograničenim prilikama za putnika da kreiraju svoju vlastitu zabavu.

<sup>33</sup> CARNIVAL PLC, Strategic Report and IFRS Financial Statements, Year Ended November 30, 2018

Princess Cruises vodeća je cruise linija premium klase. Nude raznovrstan brodski sadržaj uključujući nagrađivane restorane, interaktivne brodske aktivnosti i izlete osmišljene u suradnji sa Discovery, Animal Planet i lokalnim stručnjacima na ključnim regionalnim destinacijama.

Holland America Line možemo opisati kao klasičan, europski način krstarenja premium klase, a postoje više od 145 godina. Putovanja imaju moć mijenjanja svijeta, a njihova svrha je učinit svijet boljim mjestom, pružajući zanimljiva iskustva na brodu i duboka kulturna iskustva kao dio istraživanja fascinantnih destinacija širom svijeta.

P&O Cruises (Australija) nude krstarenja od 3 do 18 dana oko Australije, Novog Zelanda, Azije i Južnog Pacifika.

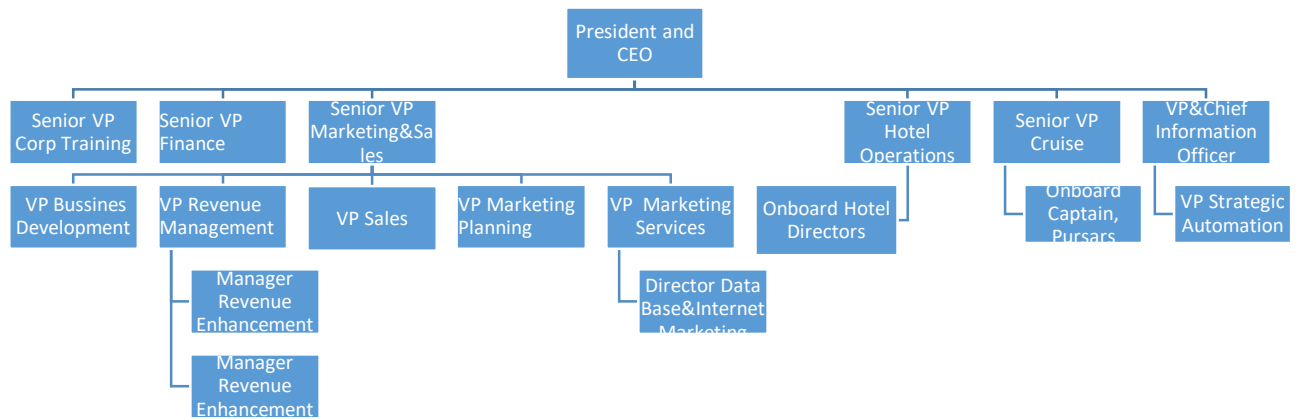
P&O Cruises (Ujedinjeno Kraljevstvo) najomiljenija je cruise linija u Britaniji, sa svojom flotom premium brodova.

Seabourn je vrhunska cruise linija ultraluksuznog stila putovanja. Nude luksuzno i elegantno, a istovremeno opušteno i ležerno iskustvo. Njihovi gosti uživaju u besprijeornoj personaliziranoj usluzi i rijetkim ekskluzivnim doživljajima nemjerljivim sa bilo kojom drugom kompanijom.

Costa cruises se razlikuje po tome što donosi moderan talijanski način života na svojim brodovima i pruža gostima pravo europsko iskustvo.

AIDA cruises je vodeća i napoznatija marka na njemačkom tržištu. Nudi vrhunska suvremena krstarenja nadahnuta njemačkim stilom života.

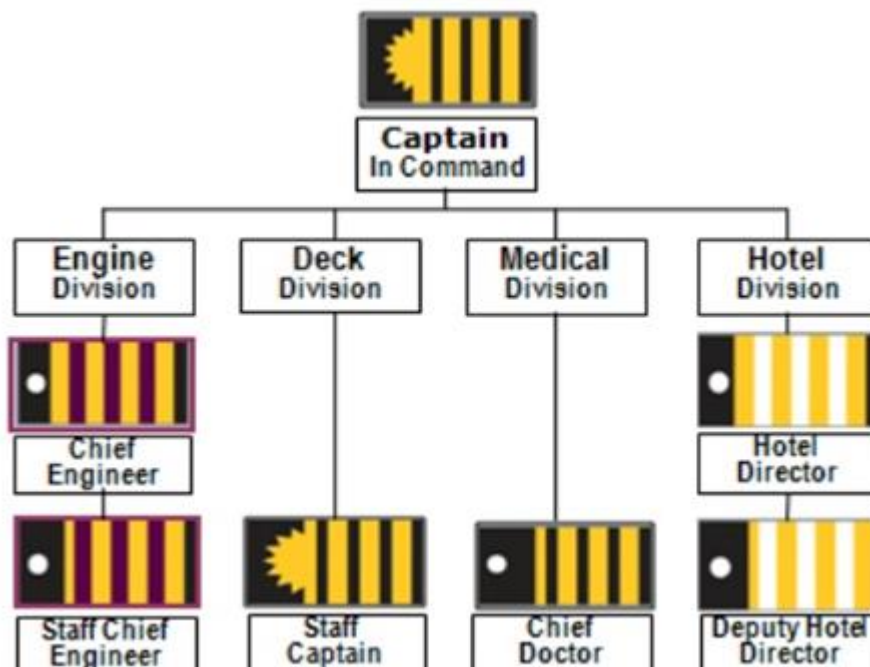
Cunard flota postala je ikona, koja je tijekom svojih 178 godina postojanja usavršila bezvremensku umjetnost luksuznih oceanskih putovanja. Očekivanja gostiju premašuju se White Star Service®, koja je ostavština White Star Line-a. Njihov brod Queen Mary 2, jedinstven je po tome što je danas jedini pravi preoceanski brod, koji plovi najslavnijom Transatlanskom rutom između New Yorka i Velike Britanije.



**Graf 5. Organizacijska struktura Carnival Cruise Lines<sup>34</sup>**

Drugi nivo pojedinačne organizacijske strukture ureda kompanije Carnival Cruise line može se opisati kao funkcijska, jer su grupirani poslovi po funkcijskom načelu, to jest svi istorodni, slični ili međusobno uvjetovani poslovi svrstavaju se u istu organizacijsku jedinicu.

<sup>34</sup> <https://www.slideshare.net/josephenrico/carnival-cruise-lines-syndicate-5>



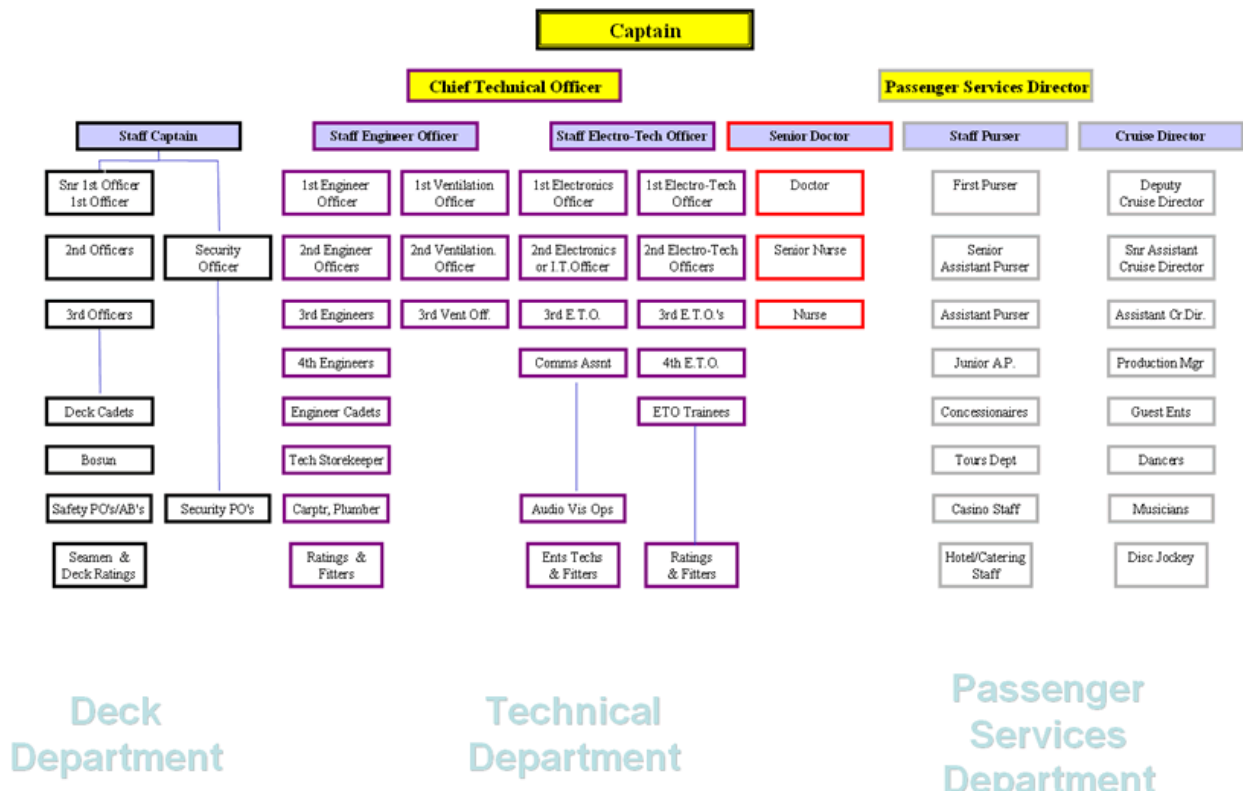
**Shema 1. Brodska organizacija<sup>35</sup>**

Organizacija na cruise brodovima piramidalnog je karaktera. Temelji se na hijerarhiji u kojoj su sve dužnosti i odgovornosti podijeljene ovisno o položaju na brodu, tj. svaki odjel ima svoju hijerarhijsku piramidalnu organizaciju. Uobičajeni odjeli na brodu su odjel palube, odjel stroja, medicinski odjel i hotelski odjel. Kako bi se radnje na brodu nesmetano i sigurno izvršavale nužna je suradnja između odjela na svim hijerarhijskim razinama. Organizacija cruise brodova obično je vrlo složena, posebice na velikim mega cruiserima s velikim brojem putnika, a čija organizacija broji i tisuće članova izvršitelja. Organizacijska struktura varira ovisno o kompaniji te bi generalna struktura bila kakva slijedi:

Na čelu svakog odjela je voditelj odjela. Kapetan je nadređeni na brodu, predstavnik kompanije i najviši časnik. Kapetan nije na čelu svakog odjela, ali voditelji odjela odgovaraju kapetanu. Odjel palube vodi tzv. staff kapetan ili zamjenik kapetana, ovisno o kompaniji. On je drugi po redu poslije kapetana i glavni je kada je kapetan odsutan. Viši službenici palube su: safety i security časnici, chief officer, doktor i environmental officer. Palubni odjel pruža obuke

<sup>35</sup> <https://www.slideshare.net/PatCabangis09/organizational-structure-39376512>

sigurnosti za časnike odnosno članove posade i provodi vježbe za goste. Glavni (chief engineer) časnik stroja odgovoran je za odjel stroja. Odgovoran je za tehničke operacije i opremu na brodu. U ovom odjelu uz njega su glavni časnik osoblja (Staff Chief Engineer), glavni elektroinženjer (Chief Electrical Engineer), glavni časnik za rashladne sustave (Chief Refrigeration Engineer) te časnik hotelskih usluga (Hotel Service Engineer). Najveći odjel na cruiseru je hotelski odjel, na čijem čelu je direktor hotela. Neki od viših službenika ovog odjela bi bili: upravitelj hrane i pića, glavni domaćin (Chief Housekeeper), menadžer trgovina, financijski menadžer te menadžer gostinjskih usluga (Guest Service Manager). Usluge poput salona za uljepšavanje također spadaju pod ovaj odjel. Obzirom da je hotelski odjel najveći, zahtjeva dobro organiziranu upravljačku strukturu da bi poslovanje odjela bilo učinkovito. Cruise direktor vodi odjel za zabavu. Na manjim cruiserima odjel za zabavu spada pod hotelski odjel za razliku od velikih mega kruzera gdje je samostalan. Gostima je najbitnija zabava na krstarenju, tako da ovaj odjel dobiva na sve većoj važnosti. Odjel za ljudske resurse odgovoran je za obuku članova posade, osim iz područja sigurnosti, mjere discipline i za odnos sa zaposlenicima. Menadžer za ljudske resurse na čelu je toga odjela te usko surađuje sa kapetanom i staff kapetanom. Niže rangirani i mladi časnici na brodu čine srednji menadžment. Oni surađuju sa običnom posadom i obavljaju zadatke koje im dodjele nadređeni. Uobičajena je podjela broskog osoblja na posadu i osoblje. U posadu (crew) spadaju oni zaposlenici u izravnoj funkciji s plovidbenim aktivnostima na brodu, dok oni koji nisu u izravnoj vezi s plovidbenim aktivnostima na brodu su osoblje (staff). Obične posade najviše je na brodu te oni dobivaju zadatke niskog menadžmenta ili one koji se uopće ne spadaju pod menadžersku razinu. Primjer detaljizirane organizacijske strukture broda prikazan je na dijagramu.



Graf 6. Primjer detaljizirane organizacijske strukture cruise brodova<sup>36</sup>

<sup>36</sup> <https://i.pinimg.com/736x/5b/bc/cd/5bbccdf7ae530e71315faf8276f16585.jpg>

## 6. VOĐENJE S KADROVSKIM POPUNJAVANJEM

Vođenje je jedna od najznačajnijih funkcija menadžmenta. Menadžeri se koriste vođenjem kako bi angažirali članove kompanije, odnosno različite ljudske potencijale, na promicanje zajedničkih interesa, u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva kompanije. „Pojam se vođenja često poistovjećuje s pojmom menadžmenta, što nije točno jer menadžment obuhvaća široki spektar funkcija. Uloga menadžmenta proizlazi iz potrebe da u sustavu postoje vođe, odgovorne osobe, organizatori, pokretači aktivnosti, motivatori i kontrolori. Vođa, dakle odgovorna osoba, to jest menadžer mora posjedovati moć da bi uopće mogao obavljati taj posao. Moć je menadžera institucionalizirana pravnim propisima i raznim pravilnicima. Može se reći da je vođenje podfunkcija menadžmenta koja se odnosi prije svega na ljude i socijalne interakcije, te označava proces utjecaja na ljude da oni radom pridonose ciljevima poduzeća.“<sup>37</sup>

Ljudi slijede pojedince koji im mogu pomoći pri ostvarenju vlastitih želja i ciljeva, a to je moguće uz osiguranje sredstava. Iz tog razloga ljudi kojima se osiguraju sredstva spremni su slijediti vođu. Ono što neku osobu čini vođom su određene sposobnosti. Sposobnost pravilnog korištenja moći, sposobnost razumijevanja ljudi odnosno ljudskih motiva, sposobnost motiviranja te inspiracija.

Svaki pojedinac ima svoje potrebe, te je bitno da shvati kako može zadovoljiti svoje potrebe i pritom pridonijeti ciljevima kompanije. U tom procesu menadžment igra značajnu ulogu. Komunikacija je ključna za uspješno vođenje. Vođenje se sastoji od sljedeće četiri aktivnosti: motivacija, vodstvo, upravljanje masom i sukobima te komunikacija.

Vođenje na cruise brodovima, ima posebnu težinu, jer je riječ o velikoj ljudskoj i materijalnom odgovornosti, a plovidba se odvija u atraktivnom, ali neprirodnom ljudskom okruženju. Uz to potrebno je naglasiti i ugled koje samo zvanje nosi, a naročito pred putnicima kojima je većinom zvanje zapovjednika broda (kapetana) i brodskih časnika poznato samo iz filmova ili TV serija. Sve se to događa pred velikim brojem putnika, najčešće i više tisuća njih, te posade koja također

---

<sup>37</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014., op.cit., str.244.

nadmašuje tisuću članova. Svi ti akteri vrlo često se mijenjaju, prema putovanjima, i svaka nova posada ili novo ukrcani putnici su novi izazov za vođenje.

## **Kadrovske popunjavanje**

Cruiseri, posebice mega cruiseri, nude brojne sadržaje i aktivnosti. Iz toga razloga potrebni su posebno kvalificirani zaposlenici u svim ulogama i aktivnostima. U suvremenim cruisingu zaposlenici su podijeljeni na časnike, posadu i osoblje. Časnici su zaposlenici sa posebnim ovlastima, a pripadaju trima odjelima: paluba, stroj i hotelsko odjeljenje. Posada su zaposlenici podijeljeni između ova tri odjela. Osoblje su zaposlenici poput frizera, pjevača, zabavljača, fotografa, kozmetičara itd.

Ograničena i zatvorena okolina cruise brodova stvara jedinstvene izazove s kojima se moraju susresti vođe na brodu. Svi zaposlenici suočeni su s izolacijom od obitelji i prijatelja, a primorani su na stalne susrete s putnicima i kolegama u relativno neposrednoj blizini. Dugo i intenzivno radno vrijeme, u kombinaciji s duljim vremenom i udaljenošću od kuće stvara jedinstvenu radnu okolinu sa kojom se susreću zaposlenici na brodu. Menadžeri postavljaju tempo i stil radnog okruženja. Prethodna iskustva utječu na pristupe menadžera i vođa.

Zapošljavanjem osoblja na brodu bave se tvrtke za posredovanje zapošljavanja pomoraca. Osoba koja provodi zapošljavanje (regrutira), usko surađuje sa timom za planiranje kako bi identificirao potrebu za novim članovima posade i časnicima. Održava baze podataka o otvorenim pozicijama i potencijalnim kandidatima. Na temelju posebnog odjela za zapošljavanje koji je specijaliziran za nautičko ili tehničko obrazovanje, potrebni su određeni certifikati i dozvole te radno iskustvo i vrijeme provedeno na moru. Osoba koja provodi zapošljavanje na ovom odjelu treba imati potrebna ovlaštenja i iskustvo kao brodski časnik.

Kadrovske popunjavanje proces je generiranja baze sposobnih ljudi koji se prijave za zaposlenje u određenoj kompaniji, što je prva faza upravljanja ljudskim potencijalima. Vrlo bitna stavka za postizanje strateških ciljeva kompanije je zaposliti pojedince sa odgovarajućim vještinama, znanjima, iskustvom, stavovima i certifikatima. Zapošljavanje je, dakle, dio strategije ljudskih resursa.



Agencije za zapošljavanje kandidatima nude opći pregled zaposlenja na brodu i informacije o određenim pozicijama na brodu. Cruise kompanije agencijama za zapošljavanje pružaju puno više specifičnih informacija uključujući i plan obuke specifičan za tu kompaniju. Prema tome, vlasnik cruise kompanije ima samo neizravnu kontrolu nad uvodnom sesijom za potencijalne kandidate. Agencija zarađuje od uspješnih kandidata, iz tog razloga mogu pristupati određenim problemima na previše pozitivan način, što rezultira time da se očekivanja kandidata mogu razlikovati od surove realnosti na brodu i rezultirati pojavom frustracije kandidata u kasnijoj fazi.

Zapošljavanje osoblja na cruise brodovima ima dvije strane. Prva je ta da postoje službenici i menadžersko osoblje koji potječu iz razvijenih zemalja gdje je pomorstvo danas manje atraktivno. To stvara nedostatak radne snage kvalificiranih kandidata za radna mjesta na višim pozicijama. S druge strane, postoji golema potražnja za jeftinom radnom snagom iz zemalja u razvoju, koja danas postaje sve više dostupna zbog globalizacije i fleksibilnog tržišta rada, kao rezultat neprekidnog rasta industrije.

Većina cruising kompanija zapošljava ljude iz različitih dijelova svijeta u svim odijelima. Takva zajednica je vrlo složena i zahtjeva posebnu brigu i kontrolu upravljanja i koordinacije. „Upravljanje procesom pružanja usluga je od izuzetne važnosti jer ako je ona neprikladno pružena, može negativno utjecati na zadovoljstvo putnika. Svi su procesi točno unaprijed identificirani i precizno određeni.“<sup>38</sup>. Tako na primjer, prema prijavi posade u sustav CIMIS 21.09.2015. na brodu Zuiderdam, brodara HAL, prilikom dolaska u luku Dubrovnik na brodu je bilo ukupno 808 članova posade 40 različitih državljanstava od kojih su najbrojniji bili Indonežani, njih 380.

„Cruising-kompanije usmjeravaju svoju pozornost na zadovoljavanje i zaposlenika i putnika. Upravljanje zaposlenicima i njihova obuka ključna je zadaća svake cruising-kompanije, posebice danas, kad se menadžment susreće s problemom upravljanja zaposlenicima koji dolaze iz kulturološki različitih krajeva, jer im korištenje zastave pogodnosti dopušta zapošljavati ljude iz različitih krajeva svijeta i oni na brodu ne samo rade već žive zajedno, daleko od svojih obitelji. Na velikim mega brodovima radi i do 2.000 članova posade iz više od 50 različitih zemalja. Na

---

<sup>38</sup> D. Peručić, Cruising- turizam razvoj strategije i ključni nositelji 2013.,op.cit., str.105.

takvim brodovima i putnici mogu biti različitih kultura i imati različita očekivanja i različita shvaćanje kvalitete pružene usluge. S izgradnjom sve većih cruisera i razvojem tehnologije pojavljuje se potreba specifičnog treninga zaposlenika jer je sve teže naći kvalificiranu posadu. Kompanije kontinuirano provode treninge, osnivaju škole u kojima obrazuju ljude za pravilno i uspješno obavljanje posla na brodovima, razvijaju kulturu kvalitete, koja potiče osoblje i nagrađuje ga za dobro izvođenje usluga. Zadovoljiti i nadmašiti očekivanja putnika može samo kvalificirana, dobro trenirana i motivirana posada koja je orijentirana prema kupcu, uvijek mu spremna izaći u susret, svjesna visokih standarda usluge što ih on očekuje.“<sup>39</sup>

Da bi posada bila dobro trenirana i kvalificirana, kompanije otvaraju razne škole, osnivaju akademije i sklapaju partnerstva. Na primjer, „Kompanija *Costa Cruises* otvorila je sedam škola za obrazovanje svojih zaposlenika. Od toga ih pet nudi programe za obrazovanje hotelskog osoblja na brodu. Škole se nalaze u Indiji (Hyderabad i Mumbai), na Filipinima (Manila), u Indoneziji (Jakarta), u Peruu (Lima), i u Brazilu (Santos). Na Filipinima (Manila) također ima školu namijenjenu obrazovanju posade (nautičara i strojara), a u Genovi vlastiti obrazovni centar u kojemu polaznici stječu tehničke i menadžerske vještine za rad na kopnu i moru.“<sup>40</sup>

Suvremene cruise kompanije koriste sustav potpunog upravljanja kvalitetom ili TQM (Total Quality Management). Takav sustav temelji se na konstantnom poboljšavanju kvalitete, koja će biti iznad očekivanja kupca, te tako zadovoljiti njegova očekivanja. Da bi se to ostvarilo, TQM zahtjeva rad svih zaposlenika u svim organizacijskim segmentima. Najvažnija stavka ovog menadžmenta jest kvaliteta, jer se tom vrstom menadžmenta greške otklanjaju čim se uoče, a to štedi novac. Zaposlenici stalno trebaju unaprjeđivati svoj rad, a da bi se to dogodilo, bitno je obrazovanje.

„Menadžeri, kako bi održali visoku kvalitetu pružanja usluga, identificiraju očekivanja putnika o kvaliteti usluga, uspostavljaju sustav nadzora izvedbe usluge, odmah reagiraju na pritužbe putnika i učinkovito ispravljaju loše usluge kako bi vratili povjerenje i lojalnost putnika. Zbog

---

<sup>39</sup> D. Peručić, *Cruising- turizam razvoj strategije i ključni nositelji 2013.*,op.cit., str.105.

<sup>40</sup> D. Peručić, *Cruising- turizam razvoj strategije i ključni nositelji 2013.*,op.cit., str.106.

različitog shvaćanja kvalitete usluge zaposlenika koji dolaze iz kulturološki različitih krajeva, kompanije pridaju izuzetnu važnost standardizaciji procesa pružanja usluga, što uvelike pridonosi kvalitetnijem doživljaju krstarenja i zadovoljstvu putnika pruženom uslugom“<sup>41</sup>

„Kompanije redovito prate pružanje vlastite usluge i one svojih konkurenata. Pri tome ispituju zadovoljstvo putnika pomoću anketnih upitnika, formulara za prijedloge i pritužbe, koriste tajne kupce, benchmarking i sl. U praksi sve kompanije redovito provode ispitivanje zadovoljstva putnika pruženom uslugom i njihovim stavovima o krstarenju i kompaniji uz pomoć upitnika koji se dostavljaju putnicima u kabinama na kraju svakog krstarenja.“<sup>42</sup> Ono što kompanije pokušavaju dobiti od tih raznih anketa i upitnika je znanje o putnicima kao potrošačima, te koliko su oni bili zadovoljni krstarenjem, što im se sviđjelo, a što ne, kakve su neugodnosti imali, bi li ponovili putovanje i slično. Na taj način kompanija dobiva povratne informacije jer jedino na taj način može unaprijediti kvalitetu i odnose sa putnicima i tako steći vjernost putnika i poboljšati svoje poslovanje. Takva istraživanja kompanije mogu raditi samostalno ili unajmiti drugu tvrtku.

„Benchmarking kao kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluge, opreme i postupaka kompanija s najboljom praksom poboljšava vlastito poslovanje. ...

„Neke se kompanije preko ljudi kao elemenata marketinškog miksa diferenciraju od konkurencije. Postavljaju visoke standarde kvalitete, odabiru sposobno i pouzdano osoblje za kontakte s potrošačima, obrazuju osoblje, poboljšavaju kvalitetu i provedbu usluga i grade svoje strategije na zadovoljstvu potrošača. Izboru, obrazovanju i motivaciji zaposlenih pridaju veliku pozornost jer svi spomenuti elementi mogu utjecati na kvalitetu usluge.“<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> D. Peručić, Cruising- turizam razvoj strategije i ključni nositelji 2013.,op.cit., str.107.

<sup>42</sup> D. Peručić, Cruising- turizam razvoj strategije i ključni nositelji 2013.,op.cit., str.108.

<sup>43</sup> D. Peručić, Cruising- turizam razvoj strategije i ključni nositelji 2013.,op.cit., str.109.

## 7. KONTROLING

Kontroling je posljednja funkcija menadžmenta. To je proces koji se ostvaruje zajedničkim naporima individualnog ili timskog menadžmenta i kontrolera, kako bi se resursi koristili učinkovito za postizanje unaprijed određenih ciljeva. Subjekti su menadžer i kontroler, gdje je menadžer sa stajališta kontrolinga uvjetno pasivan, a kontroler aktivan subjekt. Iako su kontrola i kontroling alati potrebni menadžmentu, treba ih razlikovati, posebice po tome što je kontroling složenija koncepcija.

„Američko poimanje riječi *control* podrazumijeva ovladavanje, upravljanje i izvršavanje procesa menadžmenta. U sadržajnom prijevodu *control* predstavlja upravljanje tvrtkom. Drugim riječima, onaj koji kontrolira tvrtku, taj njome i upravlja. Primjerice, većinski vlasnik kontrolira poduzeće i njime upravlja preko svojih profesionalnih menadžera. Stoga je u domeni menadžmenta, posebice u europskoj literaturi, prihvaćena riječ *controlling* za pojam kojim se označava složeni proces suradnje menadžera i *controllera*. U tom smislu ni hrvatska riječ kontrola ne odgovara zahtijevanom pojmu, pa se upotrebljava *controlling*.“<sup>44</sup>

Osnovne karakteristike kontrolinga su izravan fokus na problem, rad na realizaciji postavljenih ciljeva, rad za ostvarenje dobiti kompanije (čime se pretpostavlja uspješno poslovanje kompanije na „duge staze“) i razmatranje budućnosti kompanije. Kontroler statistički analizira tržište i bavi se informacijama koje govore općenito o gospodarstvu i kretanju tržišta. Kontroler, dakle, analizama smanjuje rizike pojedinih odluka, primjerice izbor i ispravak strategije, koje donosi menadžer.

Odgovornost menadžmenta je procijeniti koju odluku i u koje vrijeme je donijeti. Kontroling tu odluku teži usmjeriti k dobiti, pazeći na budućnost. Kako bi kontroling uspješno djelovao moramo ga sagledati kao osnovu filozofije, što znači implementirati kontrološko razmišljanje i poslovnu koncepciju na svim nivoima odlučivanja za postizanje umreženosti strateške domene (odluke i uspjesi) sa operativnom domenom (operativno upravljanje).

---

<sup>44</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014., op.cit., str.266.

„*Controlling* se ne iscrpljuje samo opskrbom obrađenih informacija menadžmenta, već je njegovo obilježje odnos prema odlukama menadžmenta, ali i koordinacija funkcija. Stoga su njegove središnje funkcije višedimenzionalne. Prije svega je to potpora menadžmentu koja se sastoji u nabavi i obradi informacija za izradbu planova, te koordinaciju i kontrolu funkcija poduzeća kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi. Valja ga shvatiti kao dio vodstva, i korist rezultata *controllinga* ovisna je o stupnju njegove implementacije u menadžmentu. *Controlloška* koncepcija podrazumijeva korištenje svim raspoloživim metodama i tehnikama, a instrumenti mu obuhvaćaju sve metodološke i sadržajne pomoćne alate kojima se služi u okviru svoje zadaće. Na taj se način informacije za potrebe odlučivanja prikupljaju, obrađuju, selektiraju, strukturiraju, analiziraju, pohranjuju, oblikuju za potrebe menadžmenta [...] i prosljeđuju korisnicima menadžerima.“<sup>45</sup>. Sažeto bi se moglo prihvatiti da kontroling nudi menadžerima znanje kao podlogu za odlučivanje.

Zbog velikog broja dostupnih informacija, najvažnije informacije nije lako odrediti. Te informacije koje su također vrlo važne za budućnost kompanije, selektiraju se kontrolingom. Kontroler analizira i strukturira relevantne informacije, što pomaže u smanjenju rizika menadžerskih odluka. Dakle, svrha kontrolinga je smanjiti rizik menadžerskih odluka, pronaći više oblika rješenja i posljedice svakog rješenja.

Važnost kontrolinga najviše je vidljiva u promjenjivom i nemirnom okruženju kakvo je morsko brodarstvo, uključivo i cruising koji objedinjuje izazove brodarstva i turizma. Potrebnu reakciju na nagle promjene daje nam dispozitivno planiranje. Kako bi se održao operativni plan potrebna je brza reakcija na promjene koje se događaju na tržištu. Zato kontroleri i planeri prate zbivanja na tržištu, analiziraju ih i uspoređuju. Analitičkom podrškom pomažu menadžmentu pri donošenju odluka koje su u skladu sa dispozitivnim planiranjem.

Da bi se uspješno mogla provoditi kontrola potrebni su planovi. Prema planovima poduzimaju se potrebne akcije. Kontrolirati u menadžmentu znači usporediti planove i ciljeve kako bi se uočile nepravilnosti poslovanja. Proces kontroliranja sastoji se od aktivnosti pomoću kojih se provode mjere i ispravci u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva. „...sustavnom se kontrolom

---

<sup>45</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskome brodarstvu, 2014., op.cit., str.268.

ograničava akumulacija pogrešaka u poduzećima, te se olakšava nošenje s organizacijskom kompleksnošću (poslovanje posebice složenih sustava i složenih organizacijskih dizajna zahtijevaju sofisticirane sustave kontrole.)<sup>46</sup> Kontrolom se također postiže smanjenje troškova, jer predviđa radnje koje koštaju više nego potrebno.

„Temeljni dokumenti koji pomažu kontroli su financijski izvještaji u poslovanju sa svojim financijskim pokazateljima-indikatorima. To su prije svega računovodstvena izvješća, poput bilance, računa dobiti i gubitka, izvješća o novčanom tijeku i slično. Vrlo je važna i analiza financijskih pokazatelja kao instrument menadžerske kontrole. U to se svakako ubrajaju pokazatelji profitabilnosti, likvidnosti, zaduženosti i investiranja.“<sup>47</sup>

Menadžment provodi sustav kontrole, a kako je kontrola podfunkcija kontrolinga i kontroler može obavljati isto u svim segmentima poslovanja gdje se mogu očekivati problemi. Menadžeri obavještavaju nadređene o rezultatima kontrole. Rezultati dopijevaju do kontrolera koji mora pravodobno reagirati, nakon što ih analizira i obradi. Obradeni rezultati služe kao alternativa za rješavanje problema, koji će se kasnije predstaviti menadžmentu.

Kontrola dakle uspoređuje ostvarene rezultate sa željenim, a kontroling obuhvaća složeniju koncepciju rada, jer stvara podlogu za donošenje odluka od strane menadžmenta.

Funkcija kontrolinga u cruise djelatnosti vrlo je kompleksna jer sadrži niz aktivnosti koje se moraju izvršavati i kontrolirati kako bi kompanija ostvarila svoje ciljeve i konkurirala na tržištu. Globalna cruise industrija samo je mali dio velike industrije odmora, koja uključuje i razne mogućnosti odmora na kopnu. Tako na primjer Carnival Plc Strategic Report and IFRS Financial Statements Year Ended November 30, 2018 prikazuje niz kontrolnih točaka koje sustav kontrolinga analizira, uspoređuje i priprema za odlučivanje.

Marketinške aktivnosti vrlo su bitna i opširna funkcija kontrolinga u cruise industriji. Marketinška koncepcija i srž suvremenog marketinškog razmišljanja jesu; stvoriti određene vrijednosti i

---

<sup>46</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014., op.cit., str.269.

<sup>47</sup> I. Domijan-Arneri, Poslovanje u morskom brodarstvu, 2014., op.cit., str.270.

zadovoljiti kupce, a da bi se do toga došlo nužno je pratiti želje kupaca ciljanih tržišta i zadovoljiti njihove potrebe na bolji način nego li to čini konkurencija. Carnival provodi studije psihografske segmentacije, koje im omogućava bolje razumijevanje želja i očekivanja gostiju, što oblikuje način njihove komunikacije i plasiranja na tržište, kao i postupke rezervacije i sveukupno iskustvo na brodu, te interakciju nakon krstarenja. Cruise kompanije koriste informativno oglašavanje kako bi privukli potrošače koji obično odmaraju na kopnenim destinacijama. Oglašavaju se putem tiska, TV-mreža, te kontinuirano ulažu u digitalni, socijalni i terenski marketing. u marketinške aktivnosti spada i partnerstvo koje je vrlo bitno i zastupljeno u cruise industriji. Partnerstvo se može ostvariti s potrošačima, organizacijama u istoj, srodnoj ili nesrodnoj djelatnosti i putem digitalnih savezništva. Tako je na Carnival Horizon brodu vodeni park u temi Dr. Seuss karaktera, kako bi privukli fanove istog.

Carnival provodi osiguranje radi pokrivanja rizika povezanih s vlasništvom i rukovanjem brodova, kao i ostalih rizika ne povezanih s brodom. Takve police osiguranja podliježu ograničenjima pokrića, isključenjima i smanjenjem vrijednosti. Premije osiguranja ovise o njihovom vlastitom iskustvu s gubitcima i općim zahtjevima za premijom njihovih osiguratelja. Ne pokrivaju gubitke povezane sa zaradom, prihodom svojih brodova ili drugih sličnih operacija. Izdaci za bolest i ozljede posade i gostiju, zagađenja, troškovi, obveze i drugi zahtjevi trećih strana povezanih sa cruise aktivnostima Carnival Cruise Line's pokrivena su P&I klubovima (Protection and Indemnity) udruženja za pružanje međusobnog pomorskog osiguranja. Provode osiguranje trupa i strojeva svakog svog broda prema uputama menadžmenta. Nadalje, provode osiguranje od ratnih rizika uključujući terorističke napade te imovinsko osiguranje.

Što se tiče prodajnih odnosa, sve tržišne marke Carnival Corporation & Plc imaju mogućnost rezervirati krstarenje putem interneta. Na potrošačkim web stranicama svake tržišne marke korisnicima se pruža pristup informacijama o proizvodima i uslugama pojedinog tržišne marke i omogućava se brza i jednostavna rezervacija krstarenja i ostalih proizvoda i usluga. Putem raznih stranica na društvenim mrežama omogućava se razvoj većeg kontakta i interakcije sa gostima prije, za vrijeme i nakon krstarenja. Carnival zapošljava ljude koji prave razvojne planove odmora i potiču prodaju nudeći gostima stručno planiranje krstarenja i druge usluge.

Carnival tvrdi da je tajna njihova uspjeha i reputacije u održivom poslovanju. Njihovi ciljevi usmjereni su na smanjenje utjecaja na okoliš prouzročenog s njihove strane, na poboljšanje zdravlja, sigurnosti i sigurnosne zaštite svojih gostiju i članova posade i osiguravanje održivih poslovnih praksi putem svojih brendova i poslovnih partnera.

Tako na primjer u analizi vanjske okoline, istražuje tržište kako bi utvrdio putnički potencijal za ukrcaj na cruiser te u skladu s time menadžment donio svoje odluke o geografskoj raspodjeli kapaciteta i marketinškim aktivnostima u pojedinim regijama. Sljedeći podaci opisuju stopu penetracije po pojedinim tržištima:

- „5.1% za Australiju i Novi Zeland
- 3.5% za Sjedinjen Države i Kanadu
- 2.9% za Ujedinjeno Kraljevstvo
- 2.1% za Njemačku i Italiju“<sup>48</sup>

Jedno od uloga kontrolinga u praćenju vanjskog okruženja je i analiza ukupnog tržišnog „kolača“ odnosno ukrcanih putnika.

### III. Passenger Capacity and Cruise Guests Carried by Ocean Going Vessels

<i>(in thousands)</i>	Average Passenger Capacity (a)		Cruise Guests Carried	
	Global Cruise Industry (b)	Carnival Corporation & plc	Global Cruise Industry (c)	Carnival Corporation & plc
2016	470	220	25,200	11,500
2017	490	230	26,700	12,100
2018	520	230	28,300	12,400

**Tablica 4. Kapacitet ukrcanih putnika kroz trogodišnji period<sup>49</sup>**

Temeljem tih podataka i podataka o glavnim tržištima prodaje donijeti će se odluka i pratiti njeno ostvarenje o regionalnoj raspodjeli flote i tržišnih marka po svijetu.

<sup>48</sup> CARNIVAL PLC, Strategic Report and IFRS Financial Statements, Year Ended November 30, 2018

<sup>49</sup> CARNIVAL PLC, Strategic Report and IFRS Financial Statements, Year Ended November 30, 2018



#### IV. Principal Source Geographic Areas

<i>(In thousands)</i>	Carnival Corporation & plc Cruise Guests Carried			Brands Mainly Serving
	2018	2017	2016	
United States and Canada	6,790	6,440	6,100	Carnival Cruise Line, Princess Cruises, Holland America Line, Seabourn and Cunard
Continental Europe	2,340	2,290	2,170	Costa and AIDA
Asia	1,140	1,240	1,130	Princess Cruises and Costa
Australia and New Zealand	1,020	1,060	1,010	Carnival Cruise Line, Princess Cruises and P&O Cruises (Australia)
United Kingdom	810	800	840	P&O Cruises (UK) and Cunard
Other	310	270	270	
<b>Total</b>	<b>12,410</b>	<b>12,100</b>	<b>11,520</b>	

**Tablica 5. Kapacitet gostiju i popis opslužujućih brendova po geografskim područjima<sup>50</sup>**

#### V. Cruise Programs

	Carnival Corporation & plc Percentage of Passenger Capacity by Itinerary		
	2019	2018	2017
Caribbean	32%	33%	32%
Europe without Mediterranean	14	14	13
Mediterranean	13	13	13
Australia and New Zealand	7	8	8
Alaska	6	6	5
China	4	5	6
Other	25	23	23
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tablica 6. Ukupan kapacitet po pojedinim geografskim regijama<sup>51</sup>**

U ovoj aktivnosti funkcija kontrolinga prati i izvještava o udjelu u ukupnom kapacitetu po pojedinim geografskim regijama cruisinga kroz trogodišnji period prema Carnival Corporation & Plc cruise programu.

<sup>50</sup> CARNIVAL PLC, Strategic Report and IFRS Financial Statements, Year Ended November 30, 2018

<sup>51</sup> CARNIVAL PLC, Strategic Report and IFRS Financial Statements, Year Ended November 30, 2018

**I. Segment Information**

	November 30, 2018		
	Passenger Capacity	Percentage of Total Capacity	Number of Cruise Ships
North America and Australia (“NAA”) Segment			
Carnival Cruise Line	70,430	30%	26
Princess Cruises	45,240	19	17
Holland America Line	26,480	11	15
P&O Cruises (Australia)	7,790	3	5
Seabourn	2,570	1	5
	152,510	64	68
Europe and Asia (“EA”) Segment			
Costa Cruises (“Costa”)	34,620	15	14
AIDA Cruises (“AIDA”)	25,290	11	12
P&O Cruises (UK)	17,660	7	7
Cunard	6,830	3	3
	84,400	36	36
	236,910	100%	104

**Tablica 7. Konačna raspodjela kapaciteta po svijetu u studenome 2018.<sup>52</sup>**

<sup>52</sup> CARNIVAL PLC, Strategic Report and IFRS Financial Statements, Year Ended November 30, 2018

## 8. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada je opisati opseg i ulogu menadžmenta u brodarstvu kružnih putovanja. Suvremeni cruising karakterizira širok opseg ponude poput veličine broda, itinerera ili ciljanog tržišta. Zbog toga upravljanje operacijama cruisinga izazovan je zadatak u svim funkcijama menadžmenta. Te funkcije su: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroling, čija se uloga u cruisingu može sagledati iz perspektive kompanije ili broda.

U suvremenom brodarstvu postoje specijalizirane menadžerske tvrtke koje koordiniraju poslovanje brodara. Od menadžera ili manjih menadžerskih timova koji provode koordinaciju poslovanja se očekuje da će posao obaviti visokokvalitetno i jeftino.

Potražnja na cruise tržištu u velikom je porastu posljednjih nekoliko godina. Razlog tome je dobra ponuda. Često se investira u gradnju novih i sve većih brodova sa specifičnim sadržajem za putnike i širokim izborom itinerera. Zbog toga su cruise brodovi postali primarno odredište za relaksaciju i odmor, dok su destinacije postale sekundarno. Karibi, zatim Europa i Sjeverna Amerika najposjećenije su turističke destinacije za krstarenja.

Poslovno okruženje u cruisingu definirano je međunarodnim propisima i konvencijama. IMO je najvažnija organizacija koja je odgovorna za poboljšanje sigurnosti i sigurnosne zaštite međunarodnog brodarstva, te za uspostavljanje preventivnih mjera za sprječavanje zagađenja s brodova. CLIA je s druge strane najveća svjetska udruga za krstarenja i posvećena je promoviranju cruise industrije. Nevladina je savjetodavna organizacija koja savjetuje IMO.

Planiranje je proces definiranja ciljeva te strategija i planova koji pomažu pri ostvarenju željenih ciljeva. Postoje različiti tipovi i vrste planiranja, a ono se odvija u više faza i na određenim razinama menadžmenta. Razlikujemo operativno, taktičko, strateško i dispozitivno planiranje. Većina cruise kompanija danas ulaže u radnu snagu, štiti okoliš i zdravlje, te osigurava sigurnost i sigurnosnu zaštitu zaposlenika i putnika. Promovira ravnopravnost spolova i raznolikost, jer ojačavanjem potrošačkog angažmana povećavaju svoje prihode. Planiranje putovanja obavlja skupina dionika na čelu sa stručnjakom za planiranje radi sastavljanja itinerera.

Organizacija na cruise brodovima piramidalnog je karaktera. Svaki odjel ima svoju hijerarhijsku piramidalnu organizaciju. Menadžment na brodu organiziran je tako što je podijeljen na svakodnevni, operativni i menadžment hitnih situacija. Vrlo važna komponenta u organizacijskom faktoru za menadžment na cruiserima je timski rad. Na velikim cruiserima gotovo svaki zadatak se izvršava u timu. Tako se smanjuje ljudska pogreška i povećava učinkovitost rada.

Vođenje je jedna od najbitnijih funkcija menadžmenta, posebice na cruise brodovima gdje ima posebnu težinu, zbog ljudske i materijalne odgovornosti i plovidbe koja se odvija u neprirodnom ljudskom okruženju. Zbog brojnih sadržaja koje nude cruiseri potrebno je posebno kvalificirana posada i osoblje. Zapošljavanjem istih bave se posebne tvrtke za posredovanje zapošljavanja pomoraca. Generiranje baze sposobnih ljudi cijeli je proces koji se naziva kadrovska popunjavanje. Bitna stavka za postizanje strateških ciljeva kompanije je zaposliti kvalificirane pojedince. Cruising kompanije zapošljavaju pojedince iz različitih dijelova svijeta, što stvara vrlo složenu zajednicu koja zahtjeva posebnu brigu i kontrolu.

Kontroling je posljednja funkcija menadžmenta. Funkcija kontrolinga u cruise djelatnosti vrlo je kompleksna i sadrži niz aktivnosti kojih je potrebno izvršavati i kontrolirati kako bi kompanije ostvarila svoje ciljeve i konkurirala na tržištu.

Iz svega prethodno iznesenog može se utvrditi da je prva hipoteza „Specifičnost turizma kružnih putovanja zahtjeva splet višedisciplinarni menadžment iz turističkih i pomorskih struka“ potvrđena.

Ostale pomoćne hipoteze:

- Pomorski segment poslovnog okruženja definiran je međunarodnim propisima - potvrđeno.
- Upravljanje sigurnosti i zaštitom okoliša s pomorskog aspekta u cruisingu su sastavni čimbenik svih funkcija menadžmenta - potvrđeno.
- Organizacija menadžmenta na brodovima za kružna putovanja kompleksni je sustav gdje se uz klasičnu brodsku organizaciju dodaje i ugostiteljski segment - potvrđeno

- Organizacijska struktura velikih cruise kompanija sadrži višedimenzionalne aspekte poslovanja – potvrđeno
- Funkcija vođenja i kadrovskeg popunjavanja u brodarstvu, pa tako i u cruise brodarstvu, složeni je sustav koji zahtjeva stalnu izobrazbu i obuku ljudskih potencijala na brodovima - potvrđeno
- Funkcija kontrolinga u cruisingu ne svodi se samo na financijsko izvješćivanje, već je kompleksan spoj ocjenjivanja kvalitete, sigurnosti, zaštite okoliša i inovacija - potvrđeno.

## LITERATURA

1. Alexis Papathanassis, Michael H. Breitner, Cornelia Schoen, Nadine Guhr: Cruise Management Information and Decision Support Systems, 1<sup>st</sup> Edition, Germany 2012.
2. Alexis Papathanassis: Cruise Business Development, Bremerhaven University of Applied Sciences, Bremerhaven, Germany, 2016.
3. Alexis Papathanassis: Cruise Sector Growth; Managing Emerging Markets, Human Resources, Processes and Systems, 1<sup>st</sup> Edition, Germany, 2009.
4. Branka Milošević-Pujo: POMORSKO PRAVO (Odabrane teme po STCW konvenciji), Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, RH, 2006.
5. Doris Peručić: Cruising – Turizam, razvoj, strategije i ključni nositelji, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, RH, 2013.
6. Ivan Šošić, Gorana Stumpf, Vlado Mezak: Planning cruises, Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Croatia, 2014.
7. Ivo Domijan-Arneri: Poslovanje u morskom brodarstvu, Split 2014.
8. Philip Gibson, Alexis Papathanassis, Petra Milde: Cruise Sector Challenges, 1<sup>st</sup> Edition, Germany, 2011.
9. Philip Gibson, Richard Parkman: Cruise Operations Management, Hospitality Perspectives, Third Edition, Routledge, New York, SAD, 2019
10. Ross Dowling, Clare Weeden ed. : Cruise Ship Tourism, 2nd edition, CABI, Oxfordshire, UK, 2017.
11. Thomas Schlingemann: THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES ON CRUISE SHIPS: THE REALITIES OF THE ROLES AND RELATIONS OF THE HR FUNCTION, The University of Manchester, 2015.

12. Berlitz Cruising & Cruise Ships 2018.
13. Carnival plc Strategic Report and IFRS Financial Statements Year Ended November 30, 2018.
14. MedCruise-Statistics-Report-2018.
15. Royal Caribbean Cruises LTD, FORM10-K, ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934, 2019.
16. Seatrade Cruise Orderbook - Last updated 23/1/2019
17. [file:///C:/Users/Win10/Downloads/360\\_16\\_1\\_Vukonic.pdf](file:///C:/Users/Win10/Downloads/360_16_1_Vukonic.pdf)
18. [http://www.imo.org/en/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-for-the-Prevention-of-Pollution-from-Ships-\(MARPOL\).aspx](http://www.imo.org/en/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-for-the-Prevention-of-Pollution-from-Ships-(MARPOL).aspx)
19. [http://www.imo.org/en/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-for-the-Prevention-of-Pollution-from-Ships-\(MARPOL\).aspx](http://www.imo.org/en/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-for-the-Prevention-of-Pollution-from-Ships-(MARPOL).aspx)
20. <http://www.imo.org/en/About/Pages/FAQs.aspx>
21. <https://adventure.howstuffworks.com/cruise-ship1.htm>
22. <https://cruising.org/-/media/research-updates/research/global-cruise-impact-analysis---2019--final.pdf>
23. <https://cruising.org/-/media/research-updates/research/state-of-the-cruise-industry.pdf>
24. <https://cruising.org/-/media/research-updates/research/state-of-the-cruise-industry.pdf>
25. <https://i.pinimg.com/736x/5b/bc/cd/5bbccdf7ae530e71315faf8276f16585.jpg>
26. <https://www.cruising.org.au/About-CLIA>
27. <https://www.igluccruise.com/200-years-of-cruise-history>

28. <https://www.questionpro.com/blog/strategic-analysis/>
29. <https://www.rclcorporate.com/>
30. <https://www.researchgate.net/publication/309124308> The Future of Cruise Ship Tourism Industry the Challenges of Cruising Market and Operations Management
31. <https://www.slideshare.net/josephenrico/carnival-cruise-lines-syndicate-5>
32. <https://www.slideshare.net/josephenrico/carnival-cruise-lines-syndicate-5>
33. <https://www.slideshare.net/PatCabangis09/organizational-structure-39376512>
34. <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm>