

# Korporacija i udruženje poduzeća morskog brodarstva

---

**Brljević, Marin**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:155:730734>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-21**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

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

**MARIN BRLJEVIĆ**

**KOOPERACIJA I UDRUŽIVANJE PODUZEĆA**  
**MORSKOG BRODARSTVA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Dubrovnik, 2022.**

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

**MARIN BRLJEVIĆ**

**KOOPERACIJA I UDRUŽIVANJE PODUZEĆA**  
**MORSKOG BRODARSTVA**

**DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Menadžment u pomorstvu

Mentor: doc.dr.sc. Marija Bečić

Komentor: dr.sc., str.sur. Antun Asić, kap

Student: Marin Brljević

Studijski program: Pomorstvo, diplomski

JMBAG: 0275056337

**Dubrovnik, 2022.**

**REPUBLIKA HRVATSKA  
SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
POMORSKI ODJEL  
Diplomski studij Pomorstvo**

Ur. broj:

Dubrovnik, 14. travnja, 2021.

Kolegij: MENADŽMENT U POMORSTVU

Mentor: doc.dr.sc. Marija Bečić

**ZADATAK DIPLOMSKOG RADA**

Pristupnik: **Marin Brljević, student ak. 2021./2022. god.**

Zadatak: KOOPERACIJA I UDRUŽIVANJE PODUZEĆA MORSKOG BRODARSTVA

Rad treba sadržavati:

- Povijesni prikaz kooperacije i udruživanja brodara,
- Nacionalna i nadnacionalna zakonska regulativa,
- Razlozi, principi, prednosti i nedostaci kooperacije i udruživanja brodara,
- Oblici i organizacija kooperacija i udruživanja brodara

Osnovna literatura:

1. Proshanto K. Mukherjee, Mark Brownrigg: Farthing on International Shipping, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013
2. Yvonne Baatz, ed: Maritime Law, Third edition, Informa Law from Routledge, New York, 2014
3. Martin Stopford: Maritime Economics, Third edition, Taylor & Francis e-Library, 2008

Zadatak uručen pristupniku: 14. ožujka 2021.

Rok za predaju završnog rada: 20. rujna 2022.

Mentor:

**doc.dr.sc. Marija Bečić**

Pročelnik Pomorskog odjela:

**doc.dr.sc. Žarko Koboević**

## **IZJAVA**

Ovaj diplomski rad izrađen je pod stručnim vodstvom dr.sc. Antuna Asića, kap., u sklopu diplomskog studija Pomorstvo na Pomorskom odjelu Sveučilišta u Dubrovniku.

Marin Brljević

Potpis:

---

## SAŽETAK

Pomorsko tržište, kao bitan čimbenik globalnog gospodarstva izuzetno je dinamično te izloženo brojnim ekonomskim, socijalnim, političkim, pravnim tehničkim ili tehnološkim utjecajima. Stoga je postizanje konkurentnosti, profitabilnog poslovanja i opstanka brodarskih poduzeća izuzetno zahtjevan poslovni zadatak njihovim uprava. Jedan od načina uspješnog poslovanja u morskom brodarstvu su razni oblici poslovne suradnje, udruživanje ili kooperaciju.

U ovome radu je razrađena tema kooperacije te udruživanja poduzeća morskog brodarstva, od prvih ugovora koji su se potpisali, oblika i organizacije, razloga, principa te prednosti i nedostatka ovakvog udruživanja, do donošenja nacionalne te nadnacionalne zakonske regulative.

Ključne riječi: kooperacija, udruživanje, morsko, brodarstvo, poduzeća

## **ABSTRACT**

As an important factor in the global economy, the maritime market is extremely dynamic and exposed to numerous economic, social, political, legal, technical, or technological influences. Hence, achieving competitiveness, profitable business, and survival of shipping companies is an extremely demanding business task of their management. One of the ways to do successful business in the maritime industry is through various forms of business cooperation, association, or cooperation.

This article deals with the topic of cooperation and association of shipping companies from the first signed agreements, form and organization, reasons, principles as well as advantages and disadvantages of such an association to the adoption of national and supranational laws.

Keywords: cooperation, association, seafaring, shipping, company

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. PREDMET I CILJ RADA .....	1
1.2. RADNA HIPOTEZA .....	1
1.3. IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA .....	2
1.4. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA.....	2
2. POVIJESNI PRIKAZ KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA .....	3
2.1. KONFERENCIJSKI SUSTAV .....	3
2.1.2. ZAJEDNIČKI ELEMENTI.....	6
2.1.3. CIJENE LINIJSKOG PRIJEVOZA.....	7
2.1.4. ČLANSTVO U KONFERENCIJAMA .....	9
2.1.5. MJERE LOJALNOSTI .....	10
2.1.6. BRODARSKI LINIJSKI POOLOVI .....	11
2.1.7. SURADNJA LINIJSKIH BRODARA U DOBA KONTEJNERA .....	11
2.1.8. SUVREMENE PERSPEKTIVE .....	16
2.1.8.1. ULAGANJA.....	16
2.1.8.2. PROFITABILNOST.....	17
2.1.8.3. „SINGLE TRADE“ / „MULTI TRADE“ / „ROUND THE WORLD“ .....	17
2.1.8.4. VANJSKA I UNUTARNJA NATJECANJA.....	19
2.1.9. KONZORCIJ.....	19
2.1.10. OSTALI SPORAZUMI O SURADNJI .....	20
2.1.11. SAVEZI I GLOBALNA PARTNERSTVA.....	20
3. NACIONALNA I NADNACIONALNA ZAKONSKA REGULATIVA KOOPERACIJE....	24
3.1. POMORSKI SAVEZI .....	25
3.2. TRENUTNI BRODSKI SAVEZI .....	27
3.3. VRSTA UGOVORA O BRODARSKIM KONFERENCIJAMA .....	30
3.4. ZAKON O POMORSTVU IZ 1916 I SAVEZNA UPRAVA ZA POMORSTVO SAD-a31	
3.5. ZAKONODAVNE REAKCIJE NA ODLUKU ISBRANDTSENA IZ 1958 .....	33
3.6. ODGOVORI BRODARA NA ZAHTJEV OD JAVNOG INTERESA.....	34
3.7. ZAKON O POMORSTVU IZ 1984 .....	36



3.8. LIBERALIZACIJA REŽIMA I PREKOMJERNO ULAGANJE U PROMETNE KAPACITETE .....	37
3.9. ZAKON O REFORMI BRODARSTVA IZ 1998. – NASTANAK UGOVORA O POVJERLJIVIM USLUGAMA .....	38
3.10. EROZIJA BRODSKOG KONFERENCIJSKOG SUSTAVA .....	39
3.11. PROMJENA IZ KONFERENCIJSKOG SUSTAVA U SUSTAV RAZMJENE INFORMACIJA .....	40
3.12. PRELAZAK S KONFERENCIJSKOG SUSTAVA NA HORIZONTALNU MREŽU SURADNJE .....	41
3.13. PRELAZAK S KONFERENCIJSKOG SUSTAVA NA BESCARINSKI SPORAZUM .....	43
3.14. IZVJEŠĆE OECD-a ZA 2020. GODINU .....	45
4. RAZLOZI, PRINCIPI, PREDNOSTI I NEDOSTATCI KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA .....	46
4.1. RAZLOZI KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA .....	46
4.1.1. HORIZONTALNA SURADNJA .....	46
4.2. PRINCIPI KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA .....	47
4.3. PREDNOSTI I NEDOSTATCI KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA .....	48
4.3.1. PREDNOSTI KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA .....	48
4.3.2. NEDOSTATCI KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA .....	49
5. OBLICI I ORGANIZACIJA KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA .....	52
5.1. UGOVOR O NAJMU PROSTORA/SLOTA .....	52
5.2. UGOVOR O ZAMJENI PROSTORA/SLOTA .....	52
5.3. ZAJEDNIČKI PLAN PLOVIDBE .....	53
5.4. UGOVOR O DIJELJENJU BRODA .....	53
6. SURADNJA POMORSKIH BRODARA U SEGMENTU RASUTIH TERETA .....	55
6.1. DEFINICIJA POOLINGA .....	55
6.2. KARAKTERISTIKE POOLINGA .....	55
6.2.1. SLIČNA TONAŽA .....	56
6.2.2. SUSTAV PONDERIRANJA .....	56
6.2.3. PRAVEDAN UDIO .....	57
6.2.4. SREDIŠNJA UPRAVA I ZAJEDNIČKI MARKETING .....	57
6.2.5. PRIKUPLJANJE TERETA I RASPODJELA PRIHODA .....	57
6.2.6. CENTRALIZACIJA TROŠKOVA PUTOVANJA .....	58

6.3. GLAVNI POOL-OVI RASUTOG TRANSPORTA.....	58
6.3.1. POOL KONZORCIJA.....	58
6.3.2. POOL POD KONTROLOM ČLANOVA.....	59
6.3.3. POOL POD KONTROLOM UPRAVE .....	59
6.4. ADMINISTRATIVNA STRUKTURA .....	59
6.4.1. VLASNIČKA STRUKTURA POOL-A .....	60
6.4.2. UPRAVLJAČKA STRUKTURA .....	60
6.5. PREDNOSTI I MANE.....	61
6.3. SUDJELOVANJE U POOL-U .....	62
7. ZAKLJUČAK.....	65
8. LITERATURA .....	66
9. POPIS SLIKA.....	69

## **1. UVOD**

Kooperacija je generički izraz koji opisuje zajedničke aktivnosti najmanje dvije strane koje su obostrano angažirane ka istom cilju. Svaka strana se obvezuje sa financijskim resursima, stručnim znanjem, poslovnim vezama i slično. Suradnjom teže ka cilju povećanog tržišnog udjela, financijske uštede, poboljšanjem kvalitete itd. Kooperacija je „win-win“ ugovor za sve uključene stranke, druge riječi poput partnerstva, suradnje, savezništva često se koriste za preciznije opisivanje ovakve suradnje. Riječ partnerstvo podrazumijeva jače veze zbog već postojećeg ugovora, dok riječ savezništvo ili suradnja je manje obvezujuća kategorija partnerstva te se temelji na „džentlenskom sporazumu“ sklopljenom na najmanje 10 godina, u kojem se stranke dogovaraju o suradnji prema određenim načelima definiranim sporazumom. „džentlenski sporazum“ navodi ciljeve i opseg suradnje, ali i aktivnosti koje treba utvrditi tijekom razdoblja suradnje. „Savez“ je fleksibilan sporazum, dok partnerstvo zahtijeva sastavljanje ugovora koji precizno definira objekt suradnje, trajanje, prava, dužnosti i sl. Za savez se kaže da je strateški kada stranke žele postići konkurentnost prednosti na tržištu kroz suradnju. Prednosti se kreću od većeg udjela na tržištu do poboljšanja kvalitete usluga, udruživanjem resursa i sl. Unutar pomorskog brodarstva poznatija su savezništva.

### **1.1. PREDMET I CILJ RADA**

Predmet i cilj rada je opisivanje kooperacije te savezništva poduzeća morskog brodarstva, od povijesnog prikaza, razloga, principa te prednosti ovakvog savezništva do njegovih nedostataka. Također će se obraditi oblici te organizacija kooperacije te iznjeti zakonske regulative, nacionalne i nadnacionalne.

### **1.2. RADNA HIPOTEZA**

Postavljena je radna hipoteza:

UDRUŽIVANJE BRODARA JAČA POZICIJE SUDIONIKA U SAVEZU UJEDNO ELIMINIRAJUĆI MEĐUSOBNU KONKURENCIJU DOPRINOSEĆI TAKO USPJEŠNIJIM POSLOVNIM REZULTATIMA.

Osim propitivanja radne hipoteze u radu će se pokušati odgovoriti na slijedeća pitanja:

- Koje su prihodovne i troškovne prednosti udruživanja?

- Koji se oblici udruživanja brodara pojavljuju u morskom brodarstvu?
- Stavovi nacionalne i nadnacionalne pravne regulacija na udruživanje?
- Problemi koji se javljaju u savezima brodara?
- Povijest udruživanja brodara?

### **1.3. IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA**

Podatci korišteni za izradu diplomskog rada na temu „Kooperacija i udruživanje poduzeća morskog brodarstva“ su iz sekundarnih izvora, domaćih te stranih. To su većinom knjige te stručni članci koji se odnose na temu diplomskog rada, te razne druge publikacije objavljene na internetu.

Prilikom izrade rada korištene su znanstvene metode dedukcije i indukcije, deskripcije te kompilacije. Temeljem analize pojedinih činjenica, induktivnom metodom došlo se do zaključka. Metoda deskripcije je korištena u radu za opisivanje činjenica, procesa te predmeta bez znanstvenog tumačenja i obrazloženja. Prilikom preuzimanja tuđih opažanja, stavova, spoznaja te zaključaka korištena je metoda kompilacije.

### **1.4. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA**

Diplomski rad je podijeljen na sedam poglavlja.

Prvo, uvodno poglavlje, govori o predmetu i cilju rada te izvorima podataka i metodama prikupljanja. Drugo poglavlje obuhvaća povijesni prikaz kooperacije i udruživanja brodara, od prvih takvih potpisanih ugovora pa sve do postojećih zakonskih regulativa. Treće poglavlje obuhvaća nacionalne te nadnacionalne zakonske regulative. Četvrto poglavlje obuhvaća razloge, principe, prednosti te nedostatke kooperacije i udruživanja brodara. Peto poglavlje prikazuje oblike te organizaciju kooperacije i udruživanja brodara. Šesto poglavlje govori o kooperaciji u segmentu rasutih tereta. U zaključnom sedmom poglavlju dati će se sažeti osvrt na dokazivanje ili negiranje postavljene hipoteze te postavljena pitanja.

## **2. POVIJESNI PRIKAZ KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA**

Uzimajući u obzir nezaobilaznost, a samim time i važnost prekomorske trgovine, kompetitivnost te natjecanje na tržištu pomorskog prometa vjerojatno je jedno od najsloženijih područja nacionalnih politika država slobodnog tržišta. Glavno pitanje s kojim se mnoge vlade susreću već godinama jest trebaju li se one upletati u pitanje kooperacije i udruživanja različitih brodara, te da li ta udruženja podliježu nacionalnim ili međunarodnim zakonima.

U ovom poglavlju istražujem podrijetlo prvih ugovora o suradnji, počevši od konferencija te onog što im je dopušteno raditi u praksi. Također ću proučavati ugovore potpisane između 1980-ih do kraja 20. stoljeća u Europi, Sjedinjenim Američkim Državama te drugim jakim pomorskim silama. Za primjer ću uzeti linijske brodare, te će se primjeri temeljiti na njima.

### **2.1. KONFERENCIJSKI SUSTAV**

Suvremeni konferencijski sustav nastao je u trgovini Ujedinjenog kraljevstva s Indijom 1875. godine, iako se slični propisi mogu pratiti još od Hanzeatske lige u srednjem vijeku. Nakon razdoblja nestabilnosti, prevelikih kapaciteta i žestoke konkurencije, britanske linijske kompanije pristale su naplaćivati iste tarife za prijevoz tereta od Calcutte do UK-a. To je proizašlo iz želje uvoznika i izvoznika sirovina (poput čaja) za stabilnim vozarinama i potrebama brodovlasnika za racionalizacijom profitabilnosti u sve značajnijoj kapitalno intenzivnijoj industriji.<sup>1</sup>

U lukama za izvoz čaja prekomjerna ili premala opskrba prostorom dovela bi do ogromnih fluktuacija u vozarinama. To je bilo neizbježno jer je ponuda brodova jako oscilirala zbog meteoroloških utjecaja na performanse jedrenjaka. Često bi u nekom trenutku samo jedan brod bio u luci i mogao bi naplaćivati premijske tarife. Nakon toga bi ubrzo mogla uslijediti „poplava“ brodova. Višak prostora nakon prethodne „gladi“ znatno bi smanjio vozarine. Što je kraće kašnjenje u otpremi vrijednog tereta, to je veća dobit i za brodara i za vlasnika tereta, osobito ako je roba ušla na tržište u trenutku njenog nedostatka.

S ekspanzijom trgovine u drugoj polovici 19. stoljeća i prelaskom s jedrenja na parobrode, linijski brodari su mogli ponuditi sve redovitiju uslugu. Trgovci su prihvatili ideju o linijskoj grupaciji koja zajedno posluje na broju i učestalosti brodova te prikupljanju zajedničke vozarine. To im je uklonilo brojne rizike i dalo im određeni stupanj sigurnosti i stabilnosti,

---

<sup>1</sup> P.K. Mukherjee, M. Brownrigg, „Farhing on International Shipping“,str.111, 2013

zajedno s uvjeravanjem da će imati isti tretman kao i njihovi trgovački konkurenti te da će njihova roba doći na tržište kada zatreba.



**Slika 1. Teretni jedrenjak**

(Izvor: <https://www.theguardian.com/world/2019/oct/23/sailing-ships-cleaning-up-sea-transport-oceans> )

Tako je nastala prva linijska konferencija, doduše u rudimentarnom obliku i donekle iz nužde. Slijedili su drugi, tako da je do početka 20. stoljeća svijet je bio pokriven opsežnim sustavom linijskih usluga koje djeluju na istoj osnovnoj praksi i filozofiji.

Najvažniji linijski trgovački putovi su: Transpacifički, Europa-Daleki istok, Transatlantski, Intra-Azijski i takozvani "dugački tanki" trgovački putevi koji služe Europi-Južnoj Americi, Europi-Australiji / Novom Zelandu i Europi / Južnoj Africi. Osim toga, postoje mnoge lokalne konferencije koje opslužuju, na primjer, mediteransku Europu, Bliski istok i sjevernu Afriku, kao i Baltičko more i susjedne luke.

Linijska konferencija je slobodno udruživanje brodskih linija koje posluju u istom trgovinskom području ili na istoj ruti i slažu se sa određenim osnovnim načelima. U osnovi, što je operacija učinkovitija i konkurentnija, to se raspoloživi prostor može bolje izjednačiti s protokom tereta. Ukratko, to je dogovor o kapacitetima i zajedničkim vozarinama.

Za razliku od trgovačke ili industrijske robe, koja ima trajnu ili zaostalu vrijednost i kada nije prodana, višak broskog prostora gubi vrijednost odmah nakon što brod napusti luku. Dakle, usluga koja pojednostavljuje opskrbu i što bolje zadovoljava potrebe trgovaca, te osigurava redovitost i sigurnost, donosi prednosti i za korisnika i za pružatelja usluge.

Glavna korist za pošiljatelja ili korisnika prijevoza, (uključujući špeditere) a time i za gospodarstva pojedinih zemalja je stabilnost. To se izražava u dostupnosti redovitih i pouzdanih usluga koje odgovaraju potrebama kupaca. Tradicionalno, zadatak konferencije bio je “pokriti luke ticanja”, kako u pogledu vrste tereta tako i po geografskom položaju. U zamjenu za privilegiju komercijalne suradnje, konferencije na određenoj ruti osiguravaju opsluživanje svih glavnih područja i primjenjuju strukturu cijena koja omogućuje premještanje većine vrsta tereta i vrijednosti. Ta se obveza pretpostavlja u dobrim i lošim vremenima, bez obzira nudi li se teret ili ne.

Ono što redovni pošiljatelji (ili korisnici prijevoza) žele je<sup>2</sup>:

- Česte usluge te redovita linijska isprepletana putovanja;
- Potpuno pokriće za sve vrste tereta, „atraktivnih“ ili ne, jednostavnih za rukovanje ili teških;
- Razumna i stabilna cijena kao subjektivni pojam korisnika prijevoza; i,
- Sloboda izbora prijevoznika, iako su pošiljatelji tvrdili da im način na koji određena konferencija funkcionira možda neće dopustiti odabir prijevoznika.

Svi ti zahtjevi korisnika prijevoza ispunjavali su se kroz konferencijski mehanizam.

Pojam „konferencija“ je generička i uključuje niz različitih asocijacija. Neka su formalna s pisanim sporazumima i stalnim tajništvima, neka su s „labavijim“ sporazumima o učestalosti usluga, druge su čisto neformalne linije koje pokrivaju samo opće radne dogovore. Razlika za sve njih je objavljena tarifa zajedničkih ili jedinstvenih vozarina. Međutim, kao što ćemo kasnije vidjeti, povećanje pojedinačnih ugovora o uslugama rezultiralo je time da je tarifa preuzela samo referentnu funkciju za sve veći broj pojedinačnih pregovora između prijevoznika i pojedinačnih pošiljatelja.

---

<sup>2</sup> P.K. Mukherjee, M. Brownrigg, „Farhing on International Shipping“,str.112, 2013



**Slika 2. Parobrod**

(Izvor: <https://www.tschudigroup.com/articles/pioneers-in-the-new-steamship-era> )

U praksi linijskih konferencija se malo toga promijenilo otkako je Sir Donald Anderson, tada predsjednik Uprave P&O, 1958. godine objasnio konferencijski sustav: „Pošiljatelji žele biti u mogućnosti kupovati ili prodavati velike ili male količine u kratkom periodu, znajući da će biti dostupnog prostora za brodu. Žele da se njihova roba prevozi u velikim ili malim količinama, redovito ili neredovito, u sezoni ili izvan sezone, na normalnim temperaturama ili u hladnjaku smrznuta ili hladena. Njihove pošiljke mogu biti suhe ili tekuće, prljave ili čiste, sigurne ili opasne, žive ili mrtve, životinjske, biljne ili mineralne. Bit linijskog konferencijskog sustava je da je to prava usluga jer je neophodna za trgovinu i trgovinu na plovidbenom pravcu koju kombinira kao željeznicu i autobus za izoliranu zajednicu.”<sup>3</sup>

Danas se to može shvatiti i kao opis ne samo konferencija, već općenito potreba kupaca. Iako otpremnici i neke vlade sve više tvrde da konferencijski sustav više nije prihvatljiv, obveze pošiljatelja prema svojim klijentima i dalje zahtijevaju sigurnost i stabilnost redovite i pouzdane usluge.

### **2.1.2. ZAJEDNIČKI ELEMENTI**

Tradicionalni zajednički elementi konferencija, primjenjivani u cijelosti ili djelomično, ovisno o stupnju „zrelosti“ grupacije, bili su:

---

<sup>3</sup> P.K. Mukherjee, M. Brownrigg, „Farthing on International Shipping“, str.113, 2013.



- Stalnost vozarina i uvjeta prijevoza;
  - Reguliranje kapaciteta svake linije;
  - Dogovorena učestalost i raspodjela polazaka, uključujući koordinaciju plovidbenih redova;
  - Zajednički pristup članstvu;
  - Ugovori o sklapanju zajedničkih "ugovora o uslugama" s pojedinačnim pošiljateljima na temelju popusta na količinu ili frekvenciju; i,
  - Zajednički pristup doplatama.
- I na više formaliziranim, zahtjevnim konferencijama:
- Grupiranje tereta; i,
  - Moguće udruživanje prihoda, ali ne uvijek, kroz integrirani zajednički aranžman usluga.

Konferencije koje rade na ovim zajedničkim elementima u određenoj mjeri ograničavaju konkurenciju. Iako su grupacije, oni nisu monopoli. To je zato što su se uprave članova suočavale s konkurencijom kako unutar konferencije za kvalitetu usluga, tako i sve više po tarifama koje su vezane uz paket usluga koji nude, dok su se izvana suočavale nekonferencijskim ili neovisnim operatorima na istim plovidbenim rutama. Uz to postojala je i konkurencija od strane drugih vrsta prijevoza poput željezničkog, cestovnog ili unutarnje plovidbe.

### **2.1.3. CIJENE LINIJSKOG PRIJEVOZA**

Temeljno načelo linijskog konferencijskog sustava bilo je da su se članice složile da će naplaćivati istu tarifu za istu robu i isto odredište, bez obzira na to je li brod bio u potpunosti nakrcan do dana polaska ili ne. To su izvorno podržali pošiljatelji koji su znali da konkurenti plaćaju uglavnom istu cijenu za istu rutu i robu. Kasnije su, međutim, predstavnici pošiljatelja aktivno vodili kampanju za ukidanje imuniteta prijevoznika i zalagali se za pojedinačne pregovore. Ključni čimbenik je da konferencije pokušavaju ponuditi cijene koje ostaju iste u razdoblju od šest mjeseci ili više, iako to nije uvijek moguće u nestabilnim uvjetima.

Na konferenciji je odrediti razinu vozarina za široku paletu robe koju mogu prevoziti. Tarifa nije određena samo na temelju udaljenosti na kojoj se teret prevozi, već su uzimani u obzir

mnogi drugi čimbenici, uključujući vrijednost robe, omjer težine/dimenzija, prirodu tereta, luke i njihove objekte te mnoge druge čimbenike konkurentnosti.

Osnovna želja linijskog broдача je maksimizirati poslovanje kako za sebe tako i za svoje kupce. Tradicionalno se nastojalo osigurati da relativno manje količine visokokvalitetne proizvedene robe budu podržane većim količinama inferiorne robe. Prihod/trošak prijevoza potonjeg tereta bio je efektivno subvencioniran višim relativnim prihodima/troškom od vozarine prvotnog. Ova mješavina visokokvalitetnog i niskovrijednog tereta s visokim i niskim faktorima rasutih tereta, koji su svaki bili ukrcani s gore navedenim elementima, ponudila je priliku za maksimiziranje poslovanje, a time i da se pokriju troškovi luke ticanja u smislu ukrcanog tereta na određenoj ruti.

Konferencijska tarifa, javno objavljeni dokument koji su konferencije morale objaviti, predstavljale su osnovne vozarine. Tarifa daje grubu indikaciju stvarne cijene vozarine i primjenjivih dodataka i polazište je za individualne pregovore prijevoznika/pošiljatelja o individualno prilagođenim ugovorima.

Tijekom godina, konferencije su nastojale održati prihod putem marža, često nazivanim "faktori prilagodbe", u različitim posebnim okolnostima. To uključuje kretanje valute (*eng. Currency Adjustment Factors - CAFs*), ili naglo i neočekivano povećanje cijene goriva (*eng. Bunker Adjustment Factors - BAFs*), ili vrijeme zagušenja u luci, kada se brod zadrži dulje u luci bez krivnje brodovlasnika ili broдача.

Takvi dodaci često su se naplaćivali kao odgovor na kretanja u globalnoj ekonomiji. Na primjer, CAF-ovi datiraju uglavnom iz kasnih 1960-ih kada je propao sustav fiksnih tečajeva. U suštini, CAF-ovi su uspostavljeni jer je većina prihoda od linijskog prijevoza u američkim dolarima, a troškovi su u više različitih valuta te kako bi se izbjegli nepredviđeni dobiti ili gubici i za prijevoznike i za pošiljatelje kada se valuta tarife pretvaraju u druge valute u kojim su troškovi nastali. Korekcija valute može ići gore ili dolje, te bi se aktivirala određenim postotkom promjene vrijednosti tarifne valute.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>O'Brien, T. R. i Lewicke, M., „Currency adjustment factors“ a questionnaire (Forschungsinstitut Für Wirtschaftspolitik, An der Universität Mainz), 1979.

BAF su uvedeni nakon prve svjetske naftne krize 1973. godine kao odgovor na fluktuacije cijene nafte u bunkeru i djeluju uglavnom isto. Također može biti potrebno primijeniti nadoplatu za zakrčenost luke ako je luka ili terminal pod opterećenjem u vršnim razdobljima. Ove troškove brodari su pravdali jer su događaji koji su ih prouzročili iznenadni i neočekivani, te se često naplaćuju samo tijekom duljeg vremenskog razdoblja nakon što su se gubici dogodili. S druge strane, pošiljatelji su bili kritični jer su ih smatrali neopravdanim pokušajem brodskih kompanija da se ublaže od događaja kojima su sve tvrtke izložene.<sup>5</sup>

#### 2.1.4. ČLANSTVO U KONFERENCIJAMA

Tradicionalno, postojale su dvije vrste konferencija "zatvorene" i "otvorene" uz pretežitu većinu zatvorenih, dok su linijski brodari bili članovi konferencija.

U zatvorenim konferencijama postojeći članovi nisu željeli dopustiti ulazak drugih brodara kako se ne bi poremetila pažljivo uravnotežena pokrivenost postojećih članova, niti su željeli da se njihov tržišni udio smanji radi udovoljenja drugima. Stoga se godinama vodila stalna borba za postizanje ravnoteže između postojećih članova i samostalnih linija koje se žele pridružiti. Linije kandidata morale su imati određene kvalifikacije, uglavnom u smislu veličine i kvalitete, uključujući vlasništvo (za razliku od charter brodova), dugoročnu predanost trgovini, dokazanu sposobnost ulaska u trgovinu, obostranu korist te odgovarajuće resurse.

Linije su obično dobivale članstvo ukazujući dobru osposobljenost na istoj ruti kao i konferencija te povlačile teret s konferencijskih linija, stvarajući situaciju u kojoj bi se snage obje strane mogle udružiti, te stvoriti zajedničku korist. Do 1970-ih, ne-konferencijske linije rijetko su prevozile više od 5% ili 10% linijskog tereta na konferencijskim trgovačkim rutama. Međutim, naknadno osnaženo konkurentsko okruženje, te rast velikih prijevoznika, koji su na većini ruta poslovali sami, uzrokovalo je da neovisni prijevoznici prevoze i do 50% ili više tereta.<sup>6</sup>

Suprotan sustav bile su „otvorene“ konferencije, koje je prihvatila najveća svjetska trgovačka sila, Sjedinjene Američke Države. To je bilo važno jer je SAD bio srce dviju najvećih svjetskih linijskih trgovačkih ruta: transatlantske i transpacifičke. Ovakav pristup osigurao je

---

<sup>5</sup> Dong-Hua Wang, Chung-Ching Chen, Cheng-Sheng Lai, „The rationale behind and effects of Bunker Adjustment Factors”, *Journal of Transport Geography*, Volume 19, Issue 4, 2011.

<sup>6</sup> P.K. Mukherjee, M. Brownrigg, „Farthing on International Shipping“, str.116, 2013.

slobodu trgovine zahtijevajući od konferencija da prihvate svakog podnositelja zahtjeva kao člana pod poštenim i jednakim uvjetima i da omoguće bilo kojem postojećem članu da se povuče s konferencije uz razumnu najavu bez kazne. Činjenica da je linijski kodeks UN-a podržao sustav zatvorenih konferencija, bio je jedan od glavnih razloga nemilosrdnog protivljenja Sjedinjenih Američkih Država ovoj konvenciji.

Čitavo pitanje članstva u konferenciji je dugi niz godina pitanje od velike osjetljivosti. U različitim vremenima, na linijske konferencije vršen je pritisak da zakonski ovlaste nacionalne brodske linije svih zemalja kojima su služile. Iako su prije 50 godina takve linije rijetko ostvarivale članstvo, konačno je bilo malo plovidbenih ruta u kojima su postojale prave nacionalne linije koje nisu bile članice. Ti su pritisci dosegli vrhunac u vrijeme UN-ovog Linijskog Kodeksa (*eng. UN Liner Code*), ali su pomalo počeli slabjeti kako su se tržišno orijentirane trgovinske filozofije širile po mnogim zemljama u razvoju.<sup>7</sup>

Strukture u linijskom pomorstvu mijenjale su se sa sve većom koncentracijom na suradnju izvan konferencija (npr. konzorciji, savezi i sporazumi o plovidbeni rutama), a sve manjim trgovinskim udjelima konferencija u usporedbi s rastućim brojem većih neovisnijih prijevoznika. Kao rezultat toga, razlike između zatvorenih i otvorenih konferencija postale su daleko manje relevantne, a malo njih je zatvoreno u tradicionalnom smislu riječi.

### **2.1.5. MJERE LOJALNOSTI**

U zamjenu za redovitost ponude, učestalost i stabilnost u dobrim i lošim vremenima, očekivalo se od konferencije da svojim kupcima i pošiljateljima obično osigura neki stupanj "lojalnosti". To je dovelo do tzv. „sustava lojalnosti“, koji je pošiljateljima koji su redovito podržavali konferenciju davao bolju tarifu.

Na raspolaganju su bile dvije opcije. Ugovorni sustav zahtijevao je podršku za sve pošiljke, osim ako je odobreno izuzeće za korištenje nekonferencijskih špeditera u posebnim okolnostima. Prema sustavu odgođenog rabata, postotni rabat bi se isplatio nakon 3 ili 6-mjesečnog razdoblja "lojalnosti", ali bi se nadoknada gubila ako bi se koristili vanjski pružatelji usluga na neovlašten način.

---

<sup>7</sup> Bernard M. Collins, „The UNCTAD Liner Code: United States Maritime Policy at the Crossroads“, Lawrence Juda, 8 Md. J. Int'l L. 156, 1984.

### **2.1.6. BRODARSKI LINIJSKI POOLOVI**

Poolovi se mogu naći samo na najzahtjevnijim konferencijama. Udruživanje tereta, na kraju određenog vremenskog razdoblja, uspostavlja ravnotežu između onih unutar konferencije koji su prevezli svoj dogovoreni udio u trgovini i onih koji su premalo prevezli. Isti princip se primjenjuje i u skupu prihoda, ali izrada dogovorenih udjela prihoda znači udruživanje točne evidencije i puno posla za tajništvo konferencije.<sup>8</sup>

Takvo udruživanje je poznato unutar linijskog prijevoza i ranije je bilo dopušteno prema europskim zakonima, ali je kritizirano zbog zaštite manje učinkovitih brodarskih tvrtki na račun učinkovitijih i umanjivanja konkurencije unutar kvalitete usluge, koja je uvijek bila jedna od prednosti konferencijskog sustava. Međutim, intenzivna konkurencija između linija sudionika konferencije u kombinaciji s povećanjem pojedinačnih ugovora o uslugama i korištenjem zakupa „slotova“ i sličnih aranžmana prema Uredbi o konzorcijima vjerojatno je smanjila učinkovit opseg aranžmana za udruživanje.

### **2.1.7. SURADNJA LINIJSKIH BRODARA U DOBA KONTEJNERA**

Razvoj tehnike i tehnologije prometa, liberalizacija i globalizacija uveli su nove promjene u forme suradnje linijskih brodara. Jedna od inovacija koji su tome najviše doprinijeli je izum kontejnera i tehnologija transporta od tereta pošiljatelja do primatelja u istovjetnom pakiranju od početka do kraja puta.

Izum kontejnera obično se pripisuje Malcolmu McLeanu, američkom vozaču kamiona koji je kasnih 1930-ih shvatio da je sustav prijevoza robe od izvora do odredišta u to vrijeme uključivao nekoliko različitih transportnih kretanja i da je sučelje između njih podrazumijevalo rizik od oštećenja, krađe i gubitak vremena. Prijevoz tereta između Pittsburga i Pariza zahtijevao je najmanje pet operacija:

- Kamion od tvornice do glavne željezničke pruge;
- Od željeznice do lučkog grada;
- Kamionom do luke;
- Rukovanje na brodu i skladištenje, obično s dizalicom; i,
- Sve ovo ispočetka u sljedećoj luci.

---

<sup>8</sup> Dostupno na: <http://hanseatic-chartering.com/pooling-in-shipping/>, (pristupio 15. listopada 2021.)

Njegova revolucionarna ideja bila je jednostavna: rizik od gubitka u svakoj fazi transporta drastično bi se smanjio, a učinkovitost bi se enormno povećala kada bi se prikolica, koju je u početku vukao kamion, mogla podići izravno na brod i transportirati do odredišta, a da se njegov sadržaj ne manipulira.<sup>9</sup>



**Slika 3. Prvi kontejneri**

(Izvor: <https://www.ft.com/content/62678594-7261-11dd-983b-0000779fd18c> )

Bilo je potrebno više od 20 godina da se ideja pretvori u stvarnost. Tehnologija kontejnera razvijena je od jednostavne prikolice za cestovni transport do jedinice koja je ojačana čeličnim kutnim nosačima, podupiranjem i okretnim bravama na uglovima. Prvi transport kontejnera morem dogodilo se u travnju 1956. kada je preuređeni tanker sa posebno postavljenim palubama prenio 58 kontejnera na obalnom putovanju od Newarka do Houstona. Uslijedila su daljnja eksperimentalna putovanja u američkom domaćem prometu, uključujući od zapadne obale do Havaja.<sup>10</sup>

Utovar i istovar u početku su se obavljali portalnom dizalicom na samom brodu (tada uobičajenoj na brodovima za opći teret), ali je ubrzo prepoznata prednost korištenja specijaliziranih kontejnerskih dizalica i terminala. Prvi kontejnerski pogon izgrađen je u Port Elisabethu u luci New York i New Jersey, a 1962. godine i prvi terminal koji je zakupio „Sea-

<sup>9</sup> John Tomlinson, „History and Impact of the Intermodal Shipping Container“, 2009.

<sup>10</sup> T. Notteboom, „Container shipping“, The Blackwell Companion to Maritime Economics, 2012.

Land“. Prvi proslavljeni međunarodni kontejnerski prijevoz bio je 23. travnja 1966. od strane Sea-Land's Fairlanda s 236 kontejnera od Port Elisabeth do Rotterdamu.<sup>11</sup>

Od samog početka bilo je jasno da će uštede biti ogromne u usporedbi s tradicionalnim prijevozom generalnog tereta. Vrijeme u luci skraćeno je s tjedan dana ili više (koristeći tradicionalne metode rukovanja teretom) na manje od jednog dana, što je rezultiralo smanjenjem troškova rada. Tranzitna vremena preko Atlantika su prepolovljena. Oštećeni teret smanjen je za 90%, a pljačka je gotovo eliminirana, što je rezultiralo nižim troškovima osiguranja. Krajem 1960 -ih svima je bilo jasno da su redovni transportni kontejneri smjer budućnosti. Prijevoz „od vrata do vrata“ je prevladao i sve se više povezivao s idejom distribucije „na vrijeme“. Međutim, to je zahtijevalo ogromna ulaganja - sami brodovi, kontejneri, zemljište i oprema na kopnenom terminalu, kao i sve sofisticiranije logističko planiranje.

Dok je kontejnerizacija bila američki izum, četiri vodeća britanska brodovlasnika (P&O, Ocean, British & Commonwealth i Furness Withy) uvela su je u europsko brodarstvo u velikoj mjeri, a slijedili su je drugi u Europi i Japanu. Ovi vlasnici poduzeli su korak bez presedana 1965. kako bi podržali linijske interese svoje četiri grupe - prvotno samo u Europi/Australiji i Novom Zelandu, ali kasnije i u drugim obrtima, osnivanjem nove tvrtke pod nazivom Overseas Containers Ltd (OCL). Iako sam OCL nije bio konzorcij (s obzirom da je to bila tvrtka s identitetom odvojenim od svojih dioničarskih linija, u kojoj su njihovi interesi bili spojeni), OCL je dao trend prema drugim spajanjima i labavijim grupacijama. Iste godine pet od preostalih šest velikih britanskih linijskih kompanija - Ben Line, Blue Star, Cunard, Ellerman i T & J Harrison - slijedilo je primjer stvaranjem Associated Container Transport (ACT). Druga spajanja i grupiranja ubrzo su se počela pojavljivati na kontinentu, Skandinaviji, Japanu, Sjedinjenim Državama i drugdje.

---

<sup>11</sup> Dostupno na: <https://www.freightwaves.com/news/maritime-history-notes-a-pioneering-containership>, (pristupio 15. listopada 2021.)



**Slika 4. Kontejnerski brod „Ideal X“**

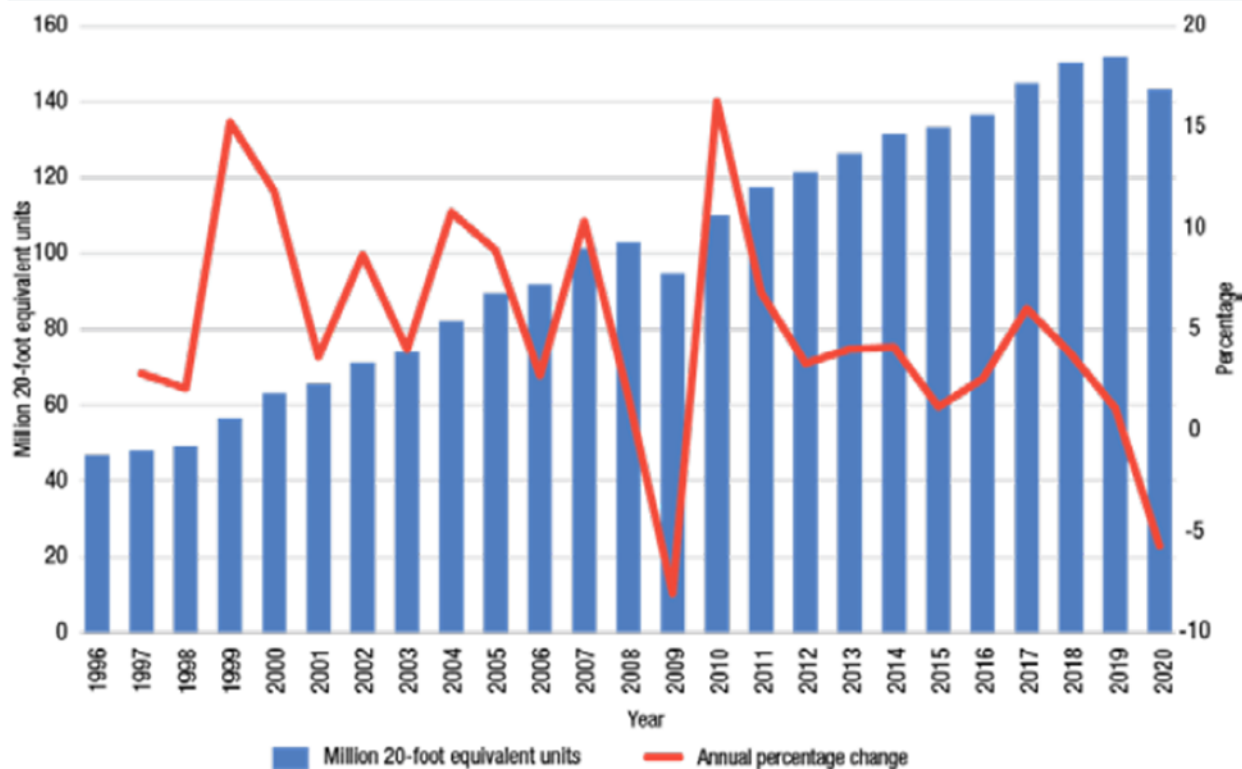
(Izvor: <https://transportgeography.org/contents/chapter1/the-setting-of-global-transportation-systems/idealx-first-containeriship-1956/> )

Unutar nekoliko godina, velike grupe linija počele su preuzimati mnoge pojedinačne linijske tvrtke čija imena sežu u prošlost kao „jaki igrači“. Osim toga, nove kontejnerske grupacije uglavnom na međunarodnom planu, počele su surađivati kao još veće grupacije ili konzorciji u svojim obrtima.

Od prvih prijevoza kontejnera 1956. godine, broj prevezenih kontejnera narastao je iznad svih očekivanja. Godine 1973. godišnji prijevoz iznosio je oko četiri milijuna TEU. Deset godina kasnije, kada je većina svijeta započela kontejnerizaciju, transport je iznosio 12 milijuna TEU. Do 2004. zabilježen je ukupni obujam trgovine od 96 milijuna TEU. Krajem 2010. iznosio je oko 140 milijuna TEU, a procijenjenih 154 milijuna TEU u 2011., što pokazuje kontinuirani rast ovog fenomena.



**Figure 1.8 Global containerized trade, 1996–2020**  
(Million 20-foot equivalent units and annual percentage change)



**Slika 5. Svjetska trgovina kontejneriziranog tereta 1996.-2020.**

(Izvor: United Nations Conference on Trade and Development: REVIEW OF MARITIME TRANSPORT 2020, United Nations Publications, New York, New York, 2020.)

Rast prijevoza kontejneriziranog tereta u posljednjih par desetljeća obilježava trend rasta, prekinut jedino globalnom financijskom i gospodarskom krizom 2008./2009. te pandemijom Corona virusa 2020.

Kontejnerske brodove ponekad optužuju za neodgovoran višak kapaciteta, što samo ovjekovječuje izgleda za niske vozarine i sveukupne povrate. Međutim, kao što smo vidjeli, broj isporučenih pošiljki naglo je porastao tijekom godina, potkrijepljen pozitivnim predviđanjima za budućnost. Dobitci za linije i grupe koje uspješno predviđaju i zadovoljavaju buduću potražnju vjerojatno će biti velike.

Kontejner je bez sumnje budućnost transporta, a time i za širenje svjetske trgovine industrijskom robom. Više od 90% generalnih (tj. nerasutih ili nespecijaliziranih) tereta prevozi se u kontejnerima. Važno je da svjetski regulatori uzmu u obzir ove činjenice kada ispituju i revidiraju ovaj ključni sektor.

## **2.1.8 SUVREMENE PERSPEKTIVE**

### **2.1.8.1. ULAGANJA**

Linijski prijevoz oduvijek je bio kapitalno intenzivan, a to je bio važan čimbenik u argumentaciji vlada kod davanja antimonopolskog imuniteta. Na primjer, 56-dnevno povratno putovanje iz Europe na Daleki Istok s pristajanjem u 11 ili 12 luka tijekom putovanja zahtijeva osam ili devet brodova za tjedni promet.

Ovisno o veličini broda, svaki kontejnerski brod u današnjem svijetu zamijenio je između 7 do 25 klasičnih brodova za generalni ili generalni teret. U vrijeme prije kontejnerizacije, vrijeme tranzita bi se barem udvostručilo, a za manje brodove bilo je potrebno mnogo više.



**Slika 6. Moderno kontejnersko lučko postrojenje**

(Izvor: <https://www.gatekeepersecurity.com/blog/modern-cargo-port-look-like/> )

Tehnološka revolucija kontejnerizacije također je bila skupa za uvođenje i još je skuplja za razvoj i širenje. Samo troškovi organizacije mogu premašiti 100 milijuna američkih dolara. Dodatno, iznos od najmanje 50 milijuna američkih dolara predstavljao bi značajno ulaganje u same kontejnere. To je jednako ulaganju od gotovo 1,5 milijarde američkih dolara u flotu potrebnu za jedno tjedno putovanje iz Europe na Daleki Istok. Tome se pridodaju i troškovi rada broda (gorivo za bunker, popravci i održavanje, osiguranje, lučke i druge pristojbe, plaće i hrana

posade, itd.), troškovi ulaganja i korištenja posebne opreme u kontejnerskim terminalima, temeljene operacije, odnosno sučelja s uvoznicima i izvoznicima te s različitim međusobno povezanim načinima prijevoza. Sav taj proces povećava troškove logističkih sustava koji podržavaju praćenje svakog pojedinačnog kontejnera, osiguravajući njegov povratak i njegovo održavanje te cjelokupna racionalizacija složenih odnosa na zemljištu

### **2.1.8.2. PROFITABILNOST**

Međutim, u prošlosti, unatoč povremenim razdobljima iznadprosječne profitabilnosti, prinosi u sektoru prekoceanskog pomorstva bili su niži nego što bi inače bili prihvatljivi u industrijskim ili uslužnim tvrtkama na kopnu. To vjerojatno ima puno veze s kapitalnom intenzivnošću sektora. Stoga, nije nužno privlačna za često kratkoročni pristup investitora. Prosječni povrat na neto imovinu devet najvećih kontejnerskih tvrtki navodno je bio manji od 4% u razdoblju od 1988. do 1995. godine. Uz sve veći fokus svih poduzeća na osiguravanje da svaki element poslovnog poslovanja bude kratkoročno i dugoročno ekonomski isplativ, postoji pritisak na neke operatere kontejnerskih brodova da postignu povrat od, recimo, 15%, što je usporedivo s očekivanim prinosom od aktivnosti na kopnu. Stoga su sve linije temeljno provjerile svoju strukturu troškova, smanjile troškove „do kosti“ ili tražile maksimalne troškovne prednosti velikih tvrtki, a time i sve više spajanja ili specijaliziranosti za određena tržišta (geografska ili teretna). Čak i u iznimno dobroj 2004. godini prosječni prinosi 29 najvećih linijskih tvrtki bili su samo 11%, znatno ispod 25-godišnjeg prosjeka S&P 500.<sup>12</sup>

### **2.1.8.3. „SINGLE TRADE“ / „MULTI TRADE“ / „ROUND THE WORLD“**

Konferencije i konzorciji su mehanizmi koji tradicionalno djeluju unutar pojedinačnih obrta. Iako su međunarodne prirode, po definiciji nemaju globalnu dimenziju.

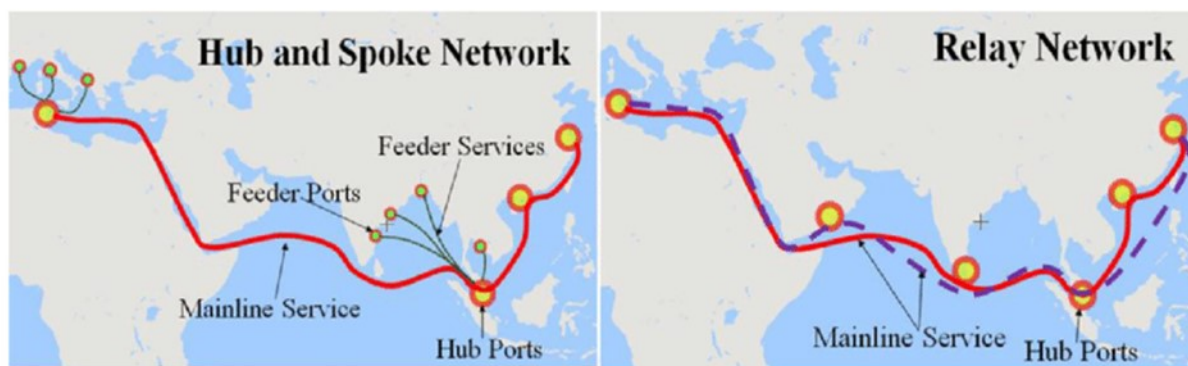
Važan razvoj početkom 1980-ih bio je razvoj plovidbe „oko svijeta“ (*eng. Round the World*), koja je prva uvela koncept „multi-trgovine“ (*eng. Multi trade*). Ovaj način rada prikladan je samo za nekonferencijske linije dovoljne veličine koje plove oko svijeta i preuzimaju teret u glavnim područjima ukrcanja/iskrcanja, ali nemaju obvezu pokrivati bilo koji određeni promet, a kamoli među luke uz koje prolaze plovidbene rute. Stoga si mogu priuštiti

---

<sup>12</sup> P.K. Mukherjee, M. Brownrigg, „Farthing on International Shipping“, 2013.

prijevoz takve robe uz marginalne troškove na račun konferencijskih linija, čija se tarifna struktura temelji na opsluživanju cjelokupne trgovine na određenoj ruti.

Međutim, to je potaknulo još jednu tendenciju, posebno poraslu posljednjih godina, da se konferencije/linije koncentriraju u nekoliko luka čvorišta s povećanim brojem feeder usluga (usluga napajanja), kao sastavnim dijelom svake usluge „oko-svijeta“.



**Slika 7. Hub and Spoke i Relay Networks**

(Izvor: [https://www.researchgate.net/figure/Hub-and-Spoke-and-Relay-Networks-Source-Created-by-the-author-based-on-Ducruet-and\\_fig1\\_324656012](https://www.researchgate.net/figure/Hub-and-Spoke-and-Relay-Networks-Source-Created-by-the-author-based-on-Ducruet-and_fig1_324656012) , pristupano 18. studenog 2021.)

Slika prikazuje vrste linijskih ruta; središte i zrake (*eng. hub and spoke*) sa ticanjem glavnih luka i uslugama feeder linija u sporednim lukama te vrstu „od luke do luke“ (*eng. relay network*) u kojoj brodovi tiču uzastopne luke.

Drugačiju reakciju na nove globalne zahtjeve svjetske trgovine preferirale su grupe koje su više orijentirane na konferencije i nove savezi. Njihove usluge su složenije preplitanje zasebnih „žica“ ili „petlji“ preko tri interkontinentalna pomorska prometa. Kombiniraju prednosti istinske globalne suradnje s mogućnošću izravnog opsluživanja više luka, budući da svaki niz opslužuje više luka na svakom kraju, baš kao u normalnim konferencijskim operacijama. Međutim, kroz vrlo snažan fokus energije na tri rute istok-zapad i svjetsku plovidbu te umrežavanjem svojih operacija gdje je to potrebno, postižu globalnu pokrivenost.

Uključene linije često zadržavaju svoje sudjelovanje u prometu sjever-jug izvan grupacija ili saveza. Ovdje se nastavljaju natjecati s linijama koje se usredotočuju na takve poslovne niše.

Primjeri za to su „Long Thin“ trampe u Australiji i na Novom Zelandu, kao i na Južnom Pacifiku.<sup>13</sup>

#### **2.1.8.4. VANJSKA I UNUTARNJA NATJECANJA**

Konkurencija u linijskoj plovidbi danas je žestoka kao i oduvijek. Unatoč tvrdnjama nekih regulatora i transportnih tvrtki da je konferencijski sustav štetan za poslovanje i zastario, samoregulacijski pristup i fleksibilnost dopuštena unutar samog sustava ni na koji način nisu ometali razvoj drugih mehanizama suradnje ili spajanja. Zapravo, na mnogo načina postavio je temelje za razvoj linijskog brodarstva i stvorio relativno stabilan okvir unutar kojeg se on mogao odvijati. Što god se dogodilo ranijih dana, nema opravdanja tvrdnji da su troškovi dostave bili neprimjereno visoki posljednjih godina. Kao što smo vidjeli, u većini slučajeva, profitabilnost je daleko manja od profitabilnosti kopnenih poduzeća, a trošak dostave kao postotak ukupnog troška konačnog proizvoda vrlo je mali; zapravo, udio kopnenog prijevoza je često mnogo veći u odnosu na linijske preookeanske trampe.<sup>14</sup>

#### **2.1.9. KONZORCIJ**

Standardna rječnička definicija konzorcija je „udruga tvrtki za određenu svrhu“. U linijskom prijevozu, ova je svrha u osnovi operativne prirode, kombinirajući flote dotičnih tvrtki u jednu flotu kako bi se pružila usluga. Poznavajući na taj način postignutu radnu širinu, pojedine linije mogle bi bolje preuzeti dio ulaganja potrebnih za rad usluge. Konzorciji su najčešće djelovali unutar konferencija, kombinirajući operativne aktivnosti dvaju ili više voditelja konferencija. Povijesno gledano, njihova je uloga nadopunjavala ulogu konferencije, koja je imala širu perspektivu o pitanjima kao što su rasporedi i racionalizacija, te je naravno imala ovlasti za određivanje tarifa.

Međutim, konzorcijski ugovori su praktične prirode i značajno se razlikuju od konferencijskih sporazuma. Konzorciji mogu imati različite stupnjeve integracije i pokrivati cijeli spektar, od labavih ugovora tvrtki do blisko povezanih komercijalnih kombinacija. Iako su brodovi u mnogim konzorcijima još uvijek u vlasništvu ili unajmljenim od strane tvrtki članica, konzorcij je taj koji upravlja linijskim operacijama u području brodarstva ili područjima u kojima

---

<sup>13</sup> Mulder, J. and Dekker, R., „Methods for strategic liner shipping network design. European Journal of Operational Research“, str.367-377, 2014.

<sup>14</sup> P.K. Mukherjee, M. Brownrigg, „Farthing on International Shipping“, 2013.

je uključen. Dok linije ostaju jasno odvojeni entiteti unutar konferencije, bliži operativni odnos linija unutar konzorcija mogao bi se proširiti na više komercijalnih aktivnosti kao što su zajednički marketing, izdavanje zajedničkih teretnica i udruživanje prihoda. U nekim slučajevima, veličina konzorcija u određenoj industriji može biti toliko velika da njegovo članstvo odražava članstvo konferencije.

Prije nego što je 1992. godine donesena uredba EU-a o konzorcijima, taj se izraz slobodno koristio. Zapravo, konzorciji nisu bili izričito regulirani nikakvim međunarodnim ili nacionalnim zakonodavstvom, vjerojatno na temelju toga što su sporni elementi linijskog djelovanja već bili obuhvaćeni zakonodavstvom o konferencijama.

#### **2.1.10. OSTALI SPORAZUMI O SURADNJI**

U različitim fazama razvoja suvremenog linijskog pomorstva pojavili su se i razni drugi oblici suradnje. Neki podsjećaju na konferencije ili konzorcije „skrivenih“ drugim nazivima. Drugi su pak pravi novo razvijeni oblici udruživanja i kooperacije u kojima linijske tvrtke odgovaraju na promjenjive globalne trendove i zahtjeve kupaca. Neki, kao što su ugovori o dijeljenju kontejnerskih mjesta ili ugovori o charteru, jednostavni su komercijalni ugovori koji bi trebali biti malo zanimljivi ili zabrinjavajući s gledišta politike tržišnog natjecanja, ali koji se, zbog širih antimonopolskih problema povezanih s linijskim brodovima, još uvijek primjenjuju na aktivnosti dostave.

#### **2.1.11. SAVEZI I GLOBALNA PARTNERSTVA**

Kontejnerizacija linijskih usluga pokretač je početka još jednog, kontinuiranog procesa u razvoju linijskih usluga. Osim spajanja pojedinačnih linija u konzorcije, u tradicionalnim pomorskim zemljama od 1970-ih dolazi do kontinuiranog preispitivanja linijskog poslovanja. Ove strukturne promjene dogodile su se u pozadini globalnih brzih političkih, gospodarskih i trgovinskih promjena, posebno intenziviranih u proteklih 20 godina, a koje traju do danas.

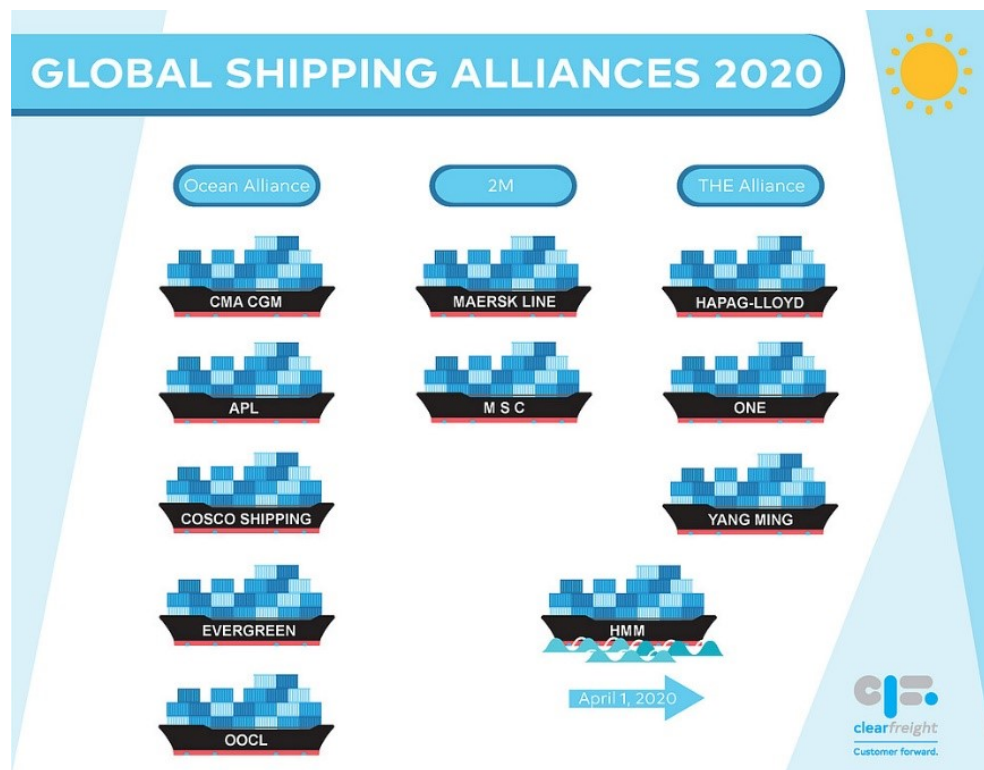
Sredinom 1990-ih, brodarske linijske tvrtke su radi daljnje racionalizacije troškova i ekonomije razmjera započele s kreiranjem novih oblika suradnje kako bi osigurale svoj opstanak. Nove oblici suradnje potaknuti su primjerima najvećih zračnih prijevoznika čija je vizija postala multi-trgovina, bilo u obliku usluga diljem svijeta ili prisutnosti na svim ili većini glavnih svjetskih putovanja. Pojavio se niz grupacija ili „saveza“ s vrlo jasnim globalnim ambicijama.

Jedan od prvih primjera bio je „Global Alliance“, koji je okupio American President Lines, Mitsui OSK Line, Orient Overseas Container Line i Nedlloyd u nekoliko putovanja s Malezijskom međunarodnom brodarskom tvrtkom; i „Grand Alliance“, koju čine Nippon Yusen Kaisha, Neptune Orient Line, Hapag-Lloyd i P&O Containers (nasljednik OCL-a nakon što je P&O kupio udjele ostalih partnera).

Godine 1996. „Global Alliance“ je preimenovan u „New World Alliance“ i sastojao se od tri glavna sudionika: American President Lines / Neptune Orient Line iz SAD-a / Singapura, Mitsui OSK Line iz Japana i Hyundaijska iz Južne Koreje. „CKYH Alliance“ se sastojao od Kineskog japanskog saveza i bivšeg TRICON-a. Kinesko-japanski savez uključivao je COSCO iz Kine, K-Line iz Japana i Yang-Ming iz Tajvana, od kojih je COSCO bio peti najveći svjetski zračni prijevoznik. K-Line i Yang-Ming također su bili među vodećim kontejnerskim prijevoznicima. TRICON je proizašao iz strateškog partnerstva koje ujedinjuje Hanjin Shipping iz Južne Koreje, Cho-Yang iz Kuvajta i UASC iz Južne Koreje. Usljedio je niz permutacija i kombinacija, na kraju kojih se CKYH pojavio kao vodeći savez koji se sastoji od Hanjina, COSCO-a, K-Linea i Yang-Minga.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>B. Slack, C. Comtois i R. McCalla, „Strategic alliances in the container shipping industry: a global perspective, Maritime Policy & Management“, 2002.



**Slika 8. Partnerstva u linijskom brodarstvu**

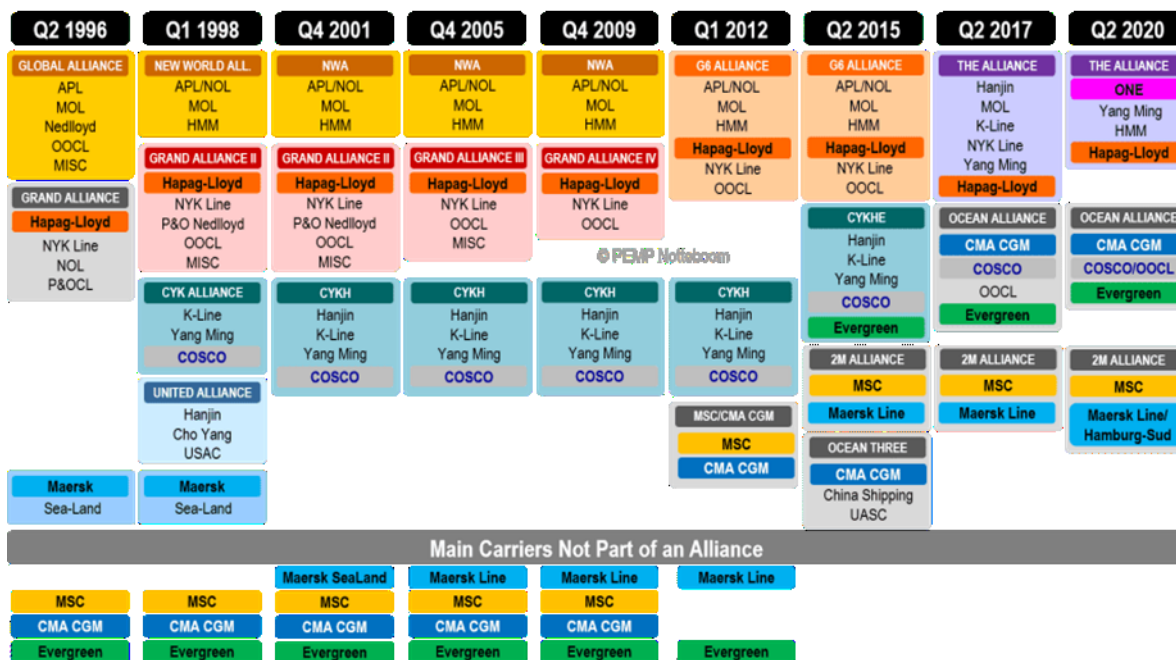
(Izvor: <https://www.clearfreight.com/post/what-is-an-ocean-alliance-and-why-it-s-important> , pristupio 28. studenog 2021.)

Pojavili su se i drugi savezi, od kojih su neki razvili odnose koji će uskoro dovesti do akvizicija ili spajanja: Maersk/More-Land i Hanjin/DSR Senator. Mnoge linije sada rade zajedno na bazi višestrukih plovidbenih pravaca, a ne na osnovi samo jednog. Ogromno povećanje broja brodova dostupnih savezima omogućuje pojedinim linijama da uvedu veće brodove i na taj način postižu ekonomiju razmjera uz istovremeno poboljšanje raspona usluga.

Primjeri rasta brodarskih linijskih kompanija akvizicijama u prošlosti su brojni. Godine 1998. P&O Containers je osnovao zajedničko ulaganje s nizozemskom tvrtkom Nedlloyd, koja je ubrzo postala P&O Nedlloyd, sa sjedištem i trgovačkom bazom u Londonu te zadržanom funkcijom flote i tehničkog upravljanja u Rotterdamu. Nakon brojnih akvizicija u međuvremenu, tvrtka je ponovno uvrštena na nizozemsku burzu korištenjem plovila Royal Nedlloyda, pri čemu je P&O zadržao 25% udjela i pozicije u upravnom odboru. Time je stvorena treća najveća kontejnerska tvrtka na svijetu. No, novu tvrtku bez ikakvih izazova preuzima danski brodar Maersk Line 2005., i potpuno se integrira u ovu tvrtku u veljači 2006., čime je Maersk (koji je već bio najveći



nakon preuzimanja Sea-Land-a) po kapacitetima dostigao svoje najbliže rivale (MSC i Evergreen). Nedugo nakon toga, francuska linijska broderska tvrtka CMA-CGM kupuje Delmas i Hapag Lloyd iz Njemačke te CP Ships.<sup>16</sup>



Slika 9. Partnerstva u kontejnerskom brodarstvu za razdoblje 1996. – 2020. godine

(Izvor: <https://portconomicsmanagement.org/pemp/contents/part1/ports-and-container-shipping/alliances-container-shipping/> , pristupio 28. studenog 2021.)

<sup>16</sup> Hansen, P.H., “Business history: A cultural and narrative approach. *Business History Review*”, 86(4), str.693-717, 2012.

### 3. NACIONALNA I NADNACIONALNA ZAKONSKA REGULATIVA KOOPERACIJE

Kako bi poboljšale profitne marže brodarskih tvrtki, razne tvrtke usvojile su pristup minimiziranja troškova i maksimiziranja dobiti ili vrijednosti. Kontejnerski brodari, poznatiji kao linijski brodari, nude redovite usluge prijevoza na određenoj pomorskoj ruti. Radi ostvarivanja zarada potrebnih za rast i opstanak na tržištu, brodarske tvrtke morale su donijeti nekoliko ispravnih odluka od kojih su najvažnije bile bruto prodaja, cijena i količina.

U redovnom prometu vozarina predstavlja cijenu, a količina se odnosi na prostor linijskog broдача, stoga bi brodarska tvrtka trebala:

- Držati teret po razumnoj cijeni; i,
- Pronaći dovoljno tereta da ispuni brodski prostor.

Brodarske tvrtke trebaju razumnu stopu vozarine kako bi pokrile sve vrste troškova povezanih s održavanjem redovnih brodskih operacija i plaćanje otplata za brodove. Neiskorišteni prostor na putovanju predstavlja gubitak prihoda, a kako bi ostale održive, različite dobne skupine prijevoznika i saveza moraju se pridržavati vozarina i učinkovito popunjavati prostor.

Održavanje vozarina od strane udruženja, umjesto tržišnih sila, može predstavljati protuzakonito protukonkurentsko ponašanje. Međutim, različite zemlje donijele su zakone o brodskim konferencijama radi zaštite prakse formiranja saveza i manipuliranja tržištem. Glavno pitanje koje se postavlja jest treba li linijski brodarstvo održati svoje poslovanje konkurentnim kao i svaka druga industrija.



**Slika 10. Razlika između 2 kontejnerska broda**

(Izvor: <https://incodocs.com/blog/history-of-shipping-container-1956-world-trade/>, pristupio 28. studenog 2021.)

Cilj ovog dijela rada je ispitati antikonkurentnu prirodu saveza sa stajališta SAD-a, EU-a i Narodne Republike Kine te prikazati različite argumente za i protiv ovog zakona. U ovom poglavlju koristit ću se pristupom pravnog pozitivizma, odnosno ispitati pravo kakav jest, a ne kakav bi trebao biti.

### 3.1. POMORSKI SAVEZI

Povijesno gledano, brodske linije nisu morale međusobno surađivati kako bi ušle na nova tržišta, a vjerojatno je jedini oblik suradnje između linijskih brodara bio ograničen na postavljanje tarifa putem konferencijskog sustava.

Brodarski savezi, poput linijskih konferencija, racionalni su odgovori na praktične probleme u brodarskoj industriji. Linijski konferencijski sustav prvi je put korišten u trgovini između Velike Britanije i Calcutte 1875<sup>17</sup>. Cilj konferencijskog sustava je reguliranje neekonomične konkurencije. Britanske linijske tvrtke otkrile su da si malo prijevoznika može priuštiti rad na plovidbenim rutama s neuravnoteženim trgovinskim tokovima, a još manje prijevoznika može priuštiti jednostrano širenje svojih mreža. Ovi britanski prijevoznici shvatili su da unatoč svojoj želji za neovisnim poslovanjem, moraju surađivati. U kontekstu pomorstva, savezi se mogu slobodno opisati kao operativni dogovori između dvaju ili više netržišnih brodarskih tvrtki radi kombiniranja svoje imovine radi provedbe obostrano korisne strategije. Prema takvom sporazumu, osjetljive informacije, kao što su poslovne tajne, ne otkrivaju se jer su prijevoznici u savezu i dalje zasebne tvrtke koje se međusobno natječu.<sup>18</sup>

Drugi oblik pomorske konferencije nastao je u Sjedinjenim Državama. Senator Wesley Jones (1863.-1932.) predložio je zakon koji od 1920. omogućuje samo brodove američke gradnje i američkih državljana te brodove pod američkom zastavom uključivanje u obalnu trgovinu SAD. Zakon je poznat kao Jonesov zakon. Članak 27. Jonesovog zakona bavi se “kabotažom”. Kabotaža je brodski izraz koji se odnosi na prijevoz robe između dvije točke u istoj državi duž obalnih voda s brodom registriranim u istoj državi<sup>19</sup>. Odjeljak 27 zahtijeva da se

---

<sup>17</sup> Kirkaldy, A.W., „British shipping: its history, organization and importance”,1914., dostupno na: <https://archive.org/details/britishshippingi00kirk> (pristupio 15. listopada 2021.)

<sup>18</sup> Das, S.S., „To partner or to acquire? A longitudinal study of alliances in the shipping industry”, Maritime Policy & Management, Vol. 38 No. 2, str. 111-128, 2011.

<sup>19</sup> P.K. Mukherjee, M. Brownrigg, „Farhing on International Shipping“, 2013.

sva roba koja se prevozi između američkih luka mora prevoziti na plovilima pod američkom zastavom izgrađenim u SAD-u, u vlasništvu i upravljanju američkih državljana, a građani SAD-a moraju biti posada.<sup>20</sup>



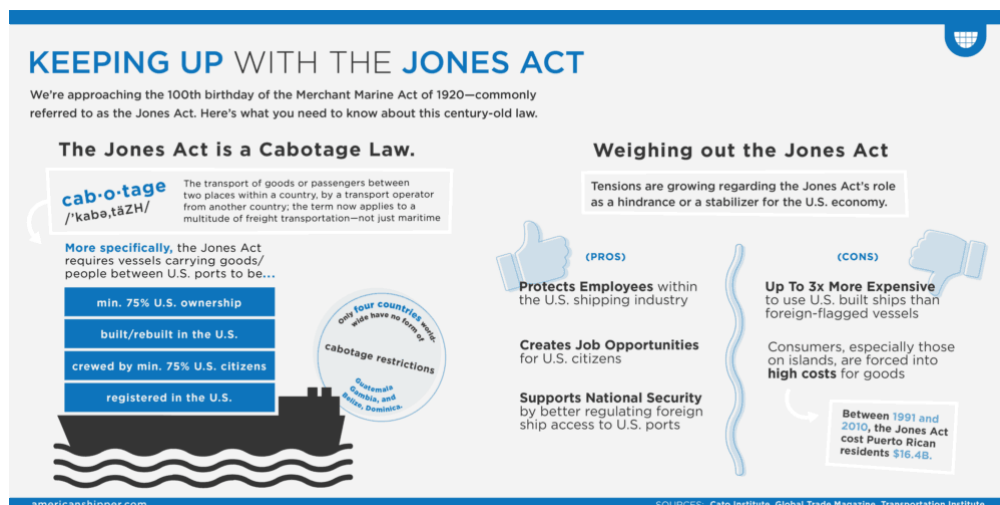
**Slika 11. Senator Wesley Jones**

(Izvor: [https://en.wikipedia.org/wiki/Wesley\\_Livsey\\_Jones](https://en.wikipedia.org/wiki/Wesley_Livsey_Jones) , pristupio 16. studenog 2021.)

Jonesov zakon čak je postavio zahtjeve za američke brodove koji izvođe popravke u inozemstvu, kao što je zahtjev za čelik koji će se koristiti za popravak trupa ili nadgrađa bude ograničen na 10% težine. Zbog toga jedini način da strani prijevoznici prošire svoje usluge prijevoza američkim unutrašnjim vodama je kooperacija s jednom od američkih brodara koji vrši navedeni prijevoz.

---

<sup>20</sup> Sheppard, E. and Seidman, D., „Ocean shipping alliances: the wave of the future?“, International Journal of Maritime Economics, Vol. 3 No. 4, str. 351-367, 2001.



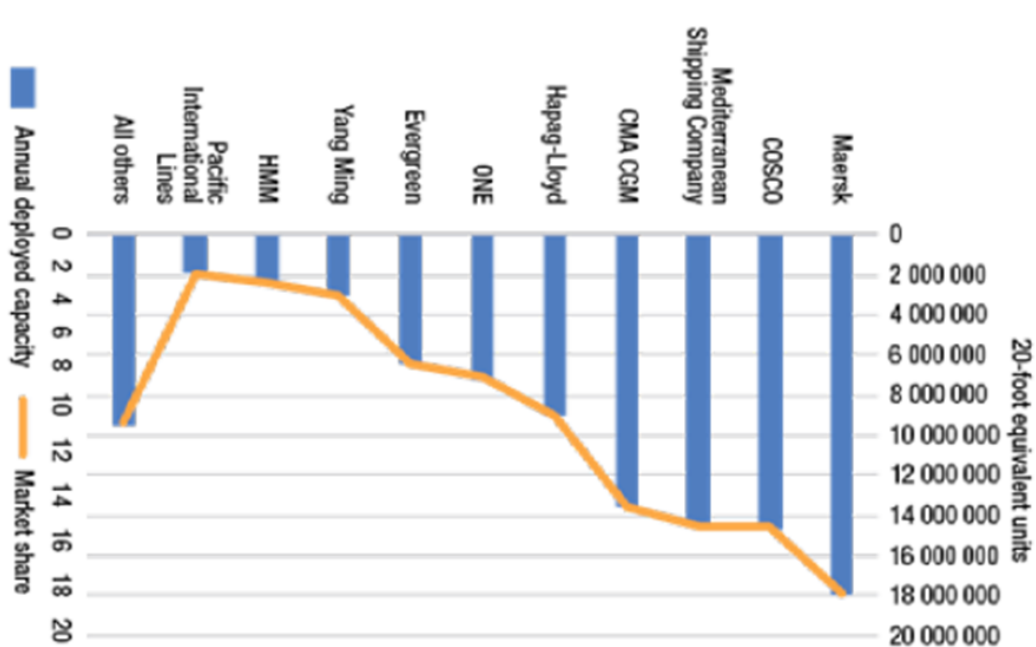
Slika 12. Jonesov zakon

(Izvor: <https://www.freightwaves.com/news/keeping-up-with-the-jones-act> , pristupio 16. studenog 2021.)

### 3.2. TRENUTNI BRODSKI SAVEZI

Svjetska linijska plovdba provodi strategiju širenja od ranih 1990-ih i nakon 25 godina savezništva i aktivnosti dijeljenja kapaciteta (1992. do 2017.) među brodarskim tvrtkama, svjetskom linijskom flotom dominira nekoliko brodarskih kompanija. Kako bi povećali ekonomiju razmjera i smanjili operativne troškove, linijski brodari su koristili instrumente saveza ili spajanja i akvizicija kako bi postigli ovaj cilj.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Sanchez. R.J. i Mouftier, L. „The puzzle of shipping alliances in April 2017“, 2017.



**Slika 13. Udjeli 10 vodećih kontejnerskih brodara, svibanj 2020.**

(Izvor: United Nations Conference on Trade and Development: REVIEW OF MARITIME TRANSPORT 2020, United Nations Publications, New York, New York, 2020.)

Iz grafikona je razvidno da je 2020. deset najvećih svjetskih brodara imalo udjel od oko 88% ponuđenog kapaciteta, dok su svi ostali brodari imali udjel od oko 12%. Dok su se ukupni kapaciteti flote povećali, manje grupa je njima upravljalo<sup>22</sup>. Da bi izračunali koncentraciju, pomorski istraživači koriste Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI) kako bi procijenili je li kontrola pravedno raspoređena na tržištu. Tržište se klasificira kao umjereno koncentrirano ako je HHI između 1.500 i 2.500 bodova. Međutim, HHI bi se povećavao kako se broj tvrtki na tržištu smanjivao.<sup>23</sup>

Strateški savez linijskih brodara u biti je oblik horizontalne integracije s ciljem povećanja iskorištenosti kapaciteta brodara koji surađuju na određenim rutama. Zajedničke aktivnosti uključuju zajedničko korištenje terminala i masovno premještanje praznih kontejnera. Osim toga,

<sup>22</sup> UNCTAD, „Review of maritime transport”, 2017., dostupno na: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017_en.pdf) (pristupio 15. listopada 2021.).

<sup>23</sup> Sanchez, R.J. and Mouftier, L., „The puzzle of shipping alliances in April 2017”, 2017., Port Economics, dostupno na: [www.porteconomics.eu/2017/04/20/the-puzzle-of-shipping-alliances-in-july-2016/](http://www.porteconomics.eu/2017/04/20/the-puzzle-of-shipping-alliances-in-july-2016/) (pristupio 15. listopada 2021.).

članstvo u savezu ograničava članove korištenje tvrtke koja nije članica, a članovi saveza također sklapaju ugovor o otpremnini (ostavci) uz prethodnu najavu.<sup>24</sup>

Čini se da bi ih prijevoznici koji su zabilježili gubitak iz poslovanja krenuli putem spajanja. U 2014., primjerice, operativni gubici CSAV-a i Hapag-Lloyda bili su jedan od ključnih čimbenika za njihovo spajanje. Iste 2014. godine CMA CGM, Maersk i MSC predložili su P3 savez.

Između 2016. i 2017. osnovana su dva nova saveza, a to su „Ocean Alliance“ i „The Alliance“. Zajedno s postojećim savezom „2M“, tri saveza, kojima pripadaju 10 najboljih kontejnerskih brodara i K-Line (14. najveća tvrtka za prijevoz kontejnera na svijetu) zajedno kontroliraju 77% globalnog kontejnerskog brodskog kapaciteta da ostale tvrtke za prijevoz kontejnera u svijetu imaju tržišni udio od 23%.<sup>25</sup>

Iz regionalne perspektive, tri saveza također kontroliraju 92% cjelokupne trgovine istok-zapad. Kao što se može vidjeti iz prethodnog grafa, Ocean Alliance će biti dominantan igrač na rutama istok-zapad s oko 34% ukupnog kapaciteta korištenog na tim trgovačkim rutama, a slijedit će 2M Alliance s udjelom od 33% i The Alliance sa 26%.<sup>26</sup>

Ekonomisti brodarstva su primijetili da je povećanje kapaciteta flote bilo u skladu s aktivnostima Saveza. Između 2000. i 2010. kombinirani kapacitet flote 30 najvećih prijevoznika pomnožen je za 2 i dosegao je 10,81 milijuna TEU, tri glavna saveza, Grand Alliance (NYK, Hapag Lloyd i OOCL), CKYH Alliance (Cosco, K Line, Yang Ming i Hanjin) i New World Alliance (APL, MOL i HMM) kontrolirali su gotovo 50% kapaciteta flote do 2010<sup>27</sup>. Do travnja 2017. tri glavna saveza The Alliance, Ocean Alliance i H2M kontrolirala su ukupnu flotu od 15 862 743 TEU, što je činilo najmanje 76,6% operativnog tržišta, prije nego što su kapaciteti flote

---

<sup>24</sup> Slack, B., Comtois, C. and McCalla, R., „Strategic alliances in the container shipping industry: a global perspective“, Maritime Policy & Management, Vol. 29 No. 1, str. 65-76, 2002.

<sup>25</sup> Baltic and International Maritime Council, „Container shipping: new networks come into focus as the supply side holds the key to improvements“, 2017., dostupno na: [www.bimco.org/news/market\\_analysis/2017/20170420\\_containersmoo\\_2017-02](http://www.bimco.org/news/market_analysis/2017/20170420_containersmoo_2017-02) (pristupio 15. listopada 2021.).

<sup>26</sup> UNCTAD, „Review of maritime transport“, 2017., dostupno na: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017_en.pdf) (pristupio 15. listopada 2021.).

<sup>27</sup> Sanchez, R.J. and Mouftier, L., „The puzzle of shipping alliances in April 2017“, 2017., Port Economics, dostupno na: [www.porteconomics.eu/2017/04/20/the-puzzle-of-shipping-alliances-in-july-2016/](http://www.porteconomics.eu/2017/04/20/the-puzzle-of-shipping-alliances-in-july-2016/) (pristupio 15. listopada 2021.).

APL i CSCL uzeti u obzir u razmatranjima TEU<sup>28</sup>. Uz to, 2017. godine osnovane su dvije nove udruge i to COSCO se spojio s CSCL-om, a CMA CGM preuzeo APL (NOL); kako se smanjuje broj tvrtki koje se integriraju u manje, ali veće saveze, očekuje se da će se HHI eksponencijalno povećati.

Tijekom tih 25 godina, Zim je ostao jedini veliki prijevoznik koji se nije pridružio savezu i zadržao je svoju profitabilnu poziciju formirajući partnerstva na različitim rutama radi pružanja usluga na glavnim putovanjima kojima savezi posluju, poput Azija-Sjeverna Europa.<sup>29</sup>

### 3.3. VRSTA UGOVORA O BRODARSKIM KONFERENCIJAMA

Sporazum koji je uspostavila brodarska konferencija poznat je kao „Međuprijevoznički sporazum“. Oceanski prijevoznici obično održavaju brodske konferencije tijekom vremena kada je kapacitet veći od potražnje. Cilj pomorske konferencije je spriječiti buduće ratove nad vozarinama koji bi mnoge brodarske tvrtke isključio iz poslovanja. Brodarske tvrtke grupiraju se u udruge na temelju brodskih područja ili ruta na kojima posluju i rade zajedno na smanjenju konkurencije u vozarinama. Sadržaj sporazuma među prijevoznicima može sadržavati odredbe koje uspostavljaju zajedničke tarife za kontrolu cijena, ograničavaju raspoloživu tonažu na njihovoj trgovačkoj ruti, raspodjeljuju zajedničke prihode i/ili nude popuste lojalnim pošiljateljima.<sup>30</sup>

U biti, pomorske konferencije bile su dio prakse koja je sprječavala učinkovitu konkurenciju između brodarskih tvrtki<sup>31</sup>. Kako bi istražio je li brodarska konferencija sama po sebi bila antikonkurentna i može li koristiti međunarodnoj i američkoj brodarskoj industriji, odbor Zastupničkog doma SAD-a otvorio je istragu, odnosno Alexanderov odbor (nazvan po svom predsjedniku Joshui W. Alexanderu). kako bi vidjeli treba li sporazum među prijevoznicima podlijegati antimonopolskom zakonu SAD-a. Alexanderov komitet zaključio je

---

<sup>28</sup> Alphaliner TOP 100, „Global Figures“, 2017., dostupno na: <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100> (pristupio 15. listopada 2021.).

<sup>29</sup> JOC.com, „Analysts see liner consolidation as step toward recovery“, 2016., dostupno na: [www.joc.com/maritime-news/container-lines/concentration-liner-shipping-step-towards-recovery-sayanalysts\\_20161104.html](http://www.joc.com/maritime-news/container-lines/concentration-liner-shipping-step-towards-recovery-sayanalysts_20161104.html) (pristupio 15. listopada 2021.).

<sup>30</sup> Cariou, P., „Liner shipping strategies: an overview“, International Journal of Ocean Systems Management, Vol. 1 No. 1, str. 2-13, 2008.

<sup>31</sup> Kauper, T., „The report of the attorney general’s national committee to study the antitrust laws: a retrospective“, Michigan Law Review, Vol. 100 No. 7, str. 1867-1899, 2002.



da su pomorske konferencije nedvojbeno protukonkurentne. Međutim, Odbor je također zaključio da je pomorska konferencija imala tri velike prednosti:

1. Stabilizacija fluktuacija vozarina za pošiljatelje;
2. Smanjenje troškova; i
3. Poboljšana investicijska klima za brodarske tvrtke.

S druge strane, Aleksandrov odbor je također ukazao na štetan monopolski karakter pomorskih konferencija, jer su one predstavljale antikonkurentski utjecaj na nekonferencijske prijevoznike. U skladu s tim, Aleksanderov odbor preporučio je osnivanje pomorskih konferencija, čije su prednosti bile veće od nedostataka; Međutim, odbor je pozvao na neke oblike pravne zaštite za pošiljatelje.

### **3.4. ZAKON O POMORSTVU IZ 1916 I SAVEZNA UPRAVA ZA POMORSTVO SAD-a**

Sastavljači Zakona o pomorstvu iz 1916. (Zakon iz 1916.) visoko su cijenili stavove Aleksandrovske odbora. Zakonom iz 1916. stvorena je neovisna agencija (kasnije poznata kao Federalni pomorski odbor) za nadzor pomorske industrije.

Prema zakonu iz 1916. godine, brodarske tvrtke moraju dostaviti svoje međuprijevozničke sporazume Federalnoj upravi za pomorstvo na odobrenje. Odobrenjem je dostavljenom sporazumu među prijevoznicima dodijeljen imunitet od antimonopolskog zakona; bez antimonopolskog imuniteta, američki sudovi imaju ovlast raspustiti konferenciju o brodarstvu zbog kršenja antimonopolskog zakona. Kako bi se dobilo odobrenje, članak 15. Zakona iz 1916. zahtijeva da se suglasnost uputi na sljedeće upite:

- Je li sporazum "nepravедno diskriminirajući ili nepošten između prijevoznika, pošiljatelja, izvoznika, uvoznika ili luka, ili između izvoznika Sjedinjenih Država i njihovih inozemnih konkurenata?"
- Utječe li sporazum na američku trgovinu?
- Krši li provedba sporazuma relevantno poglavlje Zakona iz 1916.?

Preostalo pitanje glasi: Može li brodar osporiti odluku Saveznog ureda za pomorstvo na sudu nakon što dobije odobrenje Saveznog ureda za pomorstvo? Odgovor je da, kao što je

navedeno u odluci Vrhovnog suda SAD-a iz 1958. u Federal Maritime Vol. Isbrandtsen Co. (356 SAD 481).<sup>32</sup>

U Isbrandtsenu, nekonferencijska brodarska tvrtka (Isbrandtsen) pokrenula je postupak za preispitivanje odluke Federalne uprave za pomorstvo o odobrenju sustava dvostrukih tarifa za konferenciju o brodarstvu. Brodarska konferencija bila je dobrovoljna udruga 17 brodarskih tvrtki koje su služile pomorskoj trgovini od Japana, Koreje i Okinawe do luka na atlantskoj i zaljevskoj obali SAD-a. Pet prijevoznika bili su američke, osam japanske, a četiri druge nacionalnosti. Godine 1934. potpisan je sporazum među prijevoznicima o osnivanju brodarske konferencije. Nakon Drugog svjetskog rata, Isbrandtsen je ušao u posao kao nekonferencijski špediter. Članstvo u brodarskoj konferenciji bilo je otvoreno za sve brodarske tvrtke koje redovito djeluju u pomorskom prometu; Međutim, Isbrandtsen se odbio pridružiti. Između 1947. i 1953. Isbrandtsen je zadržao vozarinu koja je bila oko 10 posto niža od stope koju je odredila Konferencija o transportu. Isbrandtsen je tako zabilježio 30 posto ukupnog tereta u trgovini.

Početakom 1950-ih, tonaža u japansko-atlantskom i zaljevskom prometu bila je previsoka i brodovi Isbrandt i Conference imali su značajan neiskorišteni teretni prostor nakon ukrcanja tereta u Japanu. Ponovni ulazak japanskih brodara nakon Drugoga svjetskog rata značajno je pridonio višku tonaže. Krajem 1952. Isbrandtsen je najavio plan povećanja vremena polaska s dva na tri ili četiri polaska mjesečno, a konferencija je odlučila smanjiti vozarine za 10 posto 1952. godine. Isbrandtsen je odmah najavio da će vozarine biti 10 posto niže od novih konferencijskih tarifa.

Konferencija je 24. prosinca 1952. predložila sustav dvostruke stope i podnijela svoj plan Saveznoj upravi za pomorstvo. Odbor se nadao da će "carinski rat navesti Isbrandtsena da se pridruži konferenciji". U nastalom ratu stopa vozarina je konačno pala na oko 30 posto prijeratnog razdoblja, a vozarine su pale ispod razine troškova poslovanja. Isbrandtsen je potom podnio pravni zahtjev za reviziju odluke Federalnog pomorskog odbora da odobri tarifni sustav koji je predložila Japansko-atlantska i Zaljevska teretna konferencija.

Vrhovni sud SAD-a donio je pozitivnu odluku za Isbrandtsen. Pravno opravdanje je sljedeće: Svaki dvojni sustav međunarodnih pomorskih tarifa koji je vezan uz sporazum među

---

<sup>32</sup> Dostupno na: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/356/481/>, (pristupio 15. listopada 2021.)

prijevoznicima koji ima za cilj suprotstaviti se vanjskoj konkurenciji, bez obzira na obrazloženje sporazuma, bio bi prikladno sredstvo za suzbijanje predatorske konkurencije protiv 14. stavaka zakona iz 1916. Prema tome, Savezni pomorski ured za brodarstvo prema 15-om zakonu iz 1916. ne može izdati dozvolu.

### **3.5. ZAKONODAVNE REAKCIJE NA ODLUKU ISBRANDTSENA IZ 1958**

Odluka Vrhovnog suda u Isbrandtsenu iz 1958. bila je vrlo kontroverzna. Tri suca Vrhovnog suda (sudac Frankfurter, sudac Burton i sudac Harlan) koji su saslušali slučaj podnijeli su izdvojena mišljenja, a bilo je 64 članka za pregled zakona u kojima se citira slučaj.

Iako je odluka Vrhovnog suda u Isbrandtsenu iz 1958. presudila da su ugovori s dvostrukom stopom nezakoniti jer su korišteni da bi se konkurenti otjerali iz poslovanja, Kongres je kasnije poništio odluku Isbrandtsena.

Isbrandtsenovo je sudsko obrazloženje, međutim, zabrinjavalo autore kada su sastavljali nacrt amandmana na Zakon o pomorstvu iz 1961. godine. Za ispitivanje odredbi amandmana iz 1961. odgovorna su dva odbora: Bonnski odbor Odbora za trgovačko more i ribarstvo Zastupničkog doma i Cellerov odbor Pravosudne komisije Zastupničkog doma. Oba odbora izjavila su da se tradicionalna antimonopolska načela ne bi trebala primjenjivati na pomorsku industriju.

Odbor Cellea izrazio je mišljenje da postoji izravna veza između moći pomorskih konferencija i njihove zlouporabe tržišnog natjecanja te da bi društvo moglo trpjeti ako ne postoji zdrava konkurencija između konferencijskih i nekonferencijskih prijevoznika. Još jedna tvrdnja koju je iznio Cellerov odbor bila je da strane zračne tvrtke mogu održavati brodarske konferencije s malo motivacije za zaštitu američkih gospodarskih interesa, te je pozvao na veću regulaciju pomorske industrije.

Kongres je zauzeo stavove Cellerovog odbora i napravio dvije važne izmjene Zakona iz 1916. godine. Prvo, amandmanima iz 1961. stvorena je nova neovisna agencija, Federalna pomorska komisija, s isključivom odgovornošću za reguliranje pomorske industrije. Drugo, dodala je još jedan zahtjev za odobrenje za sporazume među prijevoznicima: je li sporazum protivan javnom interesu?

Glavne američke i inozemne parobrodske linije koje se natječu za promet na istim rutama dugo su se sastajale unutar konferencija kako bi odredile tarife i druge naknade, dodijelile promet i na drugi način ublažile oštrinu konkurencije. Unatoč tradicionalnom neprijateljstvu prema ovim protukonkurentnim sporazumima, američki Kongres je nakon opsežne istrage zaključio da je zajednička aktivnost ovih pomorskih konferencija u određenoj mjeri bila u javnom interesu.

Povjerenstvo Doma, koje provodi glavni inspekcijski nadzor, izvijestilo je da su konferencije promovirale:

[. . .] Redovitost i učestalost usluge, stabilnost i ujednačenost tarifa, ekonomičnost u troškovima usluge, bolja raspodjela polazaka, održavanje američkih i europskih tarifa na inozemnim tržištima na istoj razini i jednak tretman pošiljatelja kroz uklanjanje tajnih dogovora i podmuklih metoda diskriminacije.<sup>33</sup>

Zbog ovog "javnog interesa", Kongres je Federalnoj pomorskoj komisiji dao zakonsko ovlaštenje da odbije stope koje su "nerazumno visoke ili niske da bi utjecale na trgovinu SAD-om". Drugim riječima, Federalna pomorska komisija mogla je regulirati vozarine jer su promjene iz 1961. zahtijevale da SVE brodarske tvrtke dostave svoje tarife komisiji.

### **3.6. ODGOVORI BRODARA NA ZAHTJEV OD JAVNOG INTERESA**

Brodarske tvrtke podnijele su sudski prigovor protiv standarda javnog interesa. Stvar je 1968. riješio američki Vrhovni slučaj FMC protiv Aktiebolaget Svenska Amerika Linien.<sup>34</sup>

Slučaj „Svenska“ odnosio se na dvije odredbe sporazuma među prijevoznicima. Jedna odredba zabranila je putničkim agentima prodaju prolaza na konkurentskim nekonferencijskim linijama (pravilo vezanja). Druga odredba zahtijevala je da sudionici konferencije djeluju jednoglasno prije nego što se promijeni maksimalna stopa provizija koja se plaća putničkim agentima (pravilo jednoglasnosti).

---

<sup>33</sup> Supreme Court Finding of Statutory Restriction on Use of Dual-Rate Contract Systems in Shipping Industry Triggers Legislation and Congressional and Private Investigations, 1958). Columbia Law Review, 58(7), str.1069–1079, 1958.

<sup>34</sup> Dostupno na: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/390/238/>, (pristupio 15. listopada 2021.)

Federalna pomorska komisija nije odobrila i obvezujuća i jednoglasna pravila i naredila njihovo uklanjanje. Brodarska konferencija podnijela je tužbu, a Viši regionalni sud ukinuo je odluku Savezne pomorske komisije. Viši regionalni sud je predmet vratio Saveznoj pomorskoj komisiji na daljnje objašnjenje. Komisija ponovno nije odobrila oba pravila. Komisija je smatrala da su oba pravila štetna za američku trgovinu, neopravdanu diskriminaciju između prijevoznika i suprotna javnom interesu.

Kada je odluka vraćena Višem područnom sudu, suci su tu odluku ukinuli i zaključili da novim priopćenjima Savezne pomorske komisije ne mijenjaju se nedostaci utvrđeni u prethodnoj žalbenoj odluci. Slučaj je na kraju otišao na Vrhovni sud SAD-a; ukinuo je presudu Višeg zemaljskog suda i odobrio odluku Savezne pomorske komisije.

U prilog svojoj odluci, Vrhovni sud SAD-a smatrao je da je sporazum među prijevoznicima prvotno procijenjen iz samo tri razloga, i to:

- Nepravedna diskriminacija;
- Oštećenje trgovine; ili
- Nezakonitost prema jednoj od posebnih odredbi zakona.

Međutim, 1959. godine Kongres je započeo potpunu reviziju Zakona iz 1916., a 1961. godine usvojio je izmjene i dopune koje su dodale odredbu koja je Federalnoj pomorskoj komisiji dala veće ovlasti u procesu izdavanja dozvola – da se javno suprotstavi svakom sporazumu među prijevoznicima za koji se utvrdi da je "nedosljedan" interes. Rezolucija zahtijeva od Federalne pomorske komisije da:

[. . .] može pružiti značajne dokaze koji podržavaju nalaz prema bilo kojem od četiri standarda iz Odjeljka 15, ali nakon što se otkrije kršenje antimonopolskih propisa, to je samo po sebi obično materijalni dokaz da je dogovor "suprotan javnom interesu", osim ako, drugo dokazi u zapisniku poprilično pobijaju težinu ovog faktora. Nije nerazumno zahtijevati da se konferencija koja, iz razloga koji su najpoznatiji samoj konferenciji, usvoji poseban dogovor kojim se reguliraju njeni poslovi, javi i obrazloži te razloge Komisiji. Stoga smatramo da

antimonopolski test koji je formulirala Komisija predstavlja odgovarajući daljnji razvoj pravnog standarda "javnog interesa". (FMC protiv Aktiebolaget Svenska Amerika Linien).<sup>35</sup>

Ovaj široki antimonopolski imunitet dodijeljen brodarskim konferencijama prenosi se na Zakon o pomorstvu iz 1984. godine.

### 3.7. ZAKON O POMORSTVU IZ 1984

Američki zakon o pomorstvu donio je predsjednik Ronald Reagan 20. ožujka 1984., a jedna od navedenih zakonskih svrha Zakona o pomorstvu iz 1984.<sup>36</sup> (Zakon iz 1984.) bila je osigurati učinkovit i ekonomičan transportni sustav u američkoj pomorskoj trgovini koji, gdje je to moguće, u skladu je s međunarodnim prijevoznici praksama i odgovara na njih. Zakon iz 1984. ponovno je potvrdio potrebu za brodskim konferencijama i dodijelio im opsežan „antitrust“ imunitet. Zakon iz 1984. predviđa da svi sporazumi među prijevoznicima, uključujući konferencijske i međukonferencijske sporazume, podneseni Federalnoj pomorskoj komisiji, stupaju na snagu i dobivaju antitrustovski imunitet.

Novim odredbama Zakona iz 1984. Kongres je dao Federalnoj pomorskoj komisiji ovlast da traži zabranu kako bi se spriječila provedba sporazuma koji su "u suštini antikonkurentni". Ova odredba zamjenjuje "Standard od javnog interesa" koji kaže:

Ako u bilo kojem trenutku nakon podnošenja ili stupanja na snagu sporazuma, Komisija utvrdi da će smanjenjem konkurencije sporazum vjerojatno rezultirati nerazumnim smanjenjem uspješnosti prijevoza ili nerazumnim povećanjem troškova prijevoza, može nakon obavijesti osoba koja podnosi sporazum, zatražiti odgovarajuću zabranu prema pododjeljku (h) ovog odjeljka (članak 1705. (g) Zakona iz 1984.).<sup>37</sup>

Osim toga, Zakon iz 1984. jača širok antimonopolski imunitet koji se dodjeljuje brodarskim konferencijama navodeći:

---

<sup>35</sup> U.S. Reports: „FMC v. Svenska Amerika Linien“, 390 U.S. 238, 1968.

<sup>36</sup> „U.S. Shipping Act of 1984“, dostupno na: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-98/pdf/STATUTE-98-Pg67.pdf#page=1>, (pristupio 15. listopada 2021.)

<sup>37</sup> Ibid.

- Sporazum među prijevoznicima automatski stupa na snagu u roku od 45 dana od podnošenja zahtjeva, osim ako Federalna pomorska komisija ne zatraži dodatne informacije od predlagača ili zatraži zabranu blokiranja sporazuma; i,
- Federalna pomorska komisija snosi teret dokazivanja da će predloženi sporazum vjerojatno biti značajno antikonkurentski.

Kao rezultat toga, Zakon iz 1984. pomogao je u stvaranju liberaliziranog sustava za rad pomorskih konferencija.

### **3.8. LIBERALIZACIJA REŽIMA I PREKOMJERNO ULAGANJE U PROMETNE KAPACITETE**

Brojne su istraživačke studije pokazale da liberalizirano okruženje za brodarske konferencije može spriječiti da neučinkoviti kapaciteti napuste tržište.<sup>38</sup> Najvažniji prijevoznici<sup>39</sup> skloni su favoriziranju strategije dodavanja dodatnih kapaciteta, ali nisu isključili da su rezultati posljedica „potpune praznine“<sup>40</sup>. Wu<sup>41</sup> je pronašao vezu između strategije održavanja viška kapaciteta kako bi se održala tržišna moć i veličine flote brodarskih tvrtki. Održavanje prekomjernih kapaciteta može smanjiti ekonomske poticaje drugih brodarskih tvrtki za ulazak na određeno tržište i smanjiti potencijalnu konkurenciju.

S pravne strane, čini se da Savezna pomorska komisija nije bitno iskoristila protukonkurentnu odredbu kako bi osigurala zdravo tržišno natjecanje u pomorskom sektoru, budući da je statistika sudova pokazala da Savezna pomorska komisija nikada nije podnijela zahtjev za Odjel 6 (g) zabrana sprječavanja provedbe sporazuma među prijevoznicima. Društvo je imalo tendenciju da traži načine da oslabi protukonkurentne elemente sporazuma među

---

<sup>38</sup> Global Insight, „The application of competition rules to liner shipping“, 2005., dostupno na: [http://ec.europa.eu/competition/consultations/2005\\_reg\\_4056\\_86/shipping\\_report\\_26102005.pdf](http://ec.europa.eu/competition/consultations/2005_reg_4056_86/shipping_report_26102005.pdf) (pristupio 15. listopada 2021.).

<sup>39</sup> Alphaliner, „The Worldwide Reference in Liner Shipping“, 2016., dostupno na: [www.alphaliner.com](http://www.alphaliner.com) (pristupio 15. listopada 2021.).

<sup>40</sup> Fusillo, M., „Some notes on structure and stability in liner shipping“, Maritime Policy & Management, Vol. 33 No. 5, str. 463-467., 2006

<sup>41</sup> Wu, W., „An approach for measuring the optimal fleet capacity: evidence from the container shipping lines in Taiwan“, International Journal of Production Economics, Vol. 122 No. 1, str. 118-126, 2009

prijevoznicima, a Kongres je 1998. odlučio donijeti Zakon o reformi morskog brodarstva (*eng. OSRA – Ocean Shipping Reform Act*).<sup>42</sup>

### **3.9. ZAKON O REFORMI BRODARSTVA IZ 1998. – NASTANAK UGOVORA O POVJERLJIVIM USLUGAMA**

1998. OSRA je uvela pojam "ugovor o povjerljivim uslugama" kako bi oslabila antikonkurentne elemente pomorskih konferencija. U kontekstu povjerljivih ugovora o uslugama, ključni pojmovi – kao što su vozarine, intermodalno podrijetlo i odredište – više se ne objavljuju javno, te Federalna pomorska komisija podnesene ugovore će tretirati povjerljivo. Za posljedicu je da prekrivajući najvažnije informacije od javnosti, brodarske tvrtke više ne mogu pratiti jedna drugu kao što su to činile u prošlosti.

Kao rezultat toga, po prvi put u povijesti pomorske politike SAD-a, moguće je da bilo koja brodarska tvrtka, uključujući članove konferencije, pregovara o neovisnim ugovorima o uslugama s pošiljateljima, a konferencije ne mogu spriječiti svoje članove da sklapaju takve ugovore. Osim što će neke važne informacije čuvati u tajnosti od javnosti, ugovorne strane se mogu dogovoriti da će cijeli ili dio ugovora čuvati tajnu od svojih konkurenata, a konferencije im to ne smiju ni na koji način uskratiti.

Nastanak ugovora o povjerljivim uslugama očuvalo je status antimonopolskog imuniteta za pomorske konferencije, ali je ograničilo dopuštene aktivnosti koje podliježu takvom imunitetu. Ugovori među prijevoznicima više ne smiju ograničavati ili zabranjivati ugovore o uslugama svojih članova, a sporazumi ne smiju sadržavati odredbe koje zahtijevaju od članova da otkriju svoje pregovore o ugovoru o uslugama ili pojedinosti ugovora koje su sklopili. Sporazumom se mogu objaviti opće smjernice koje se primjenjuju na ugovornu praksu svakog člana, ali te smjernice ne smiju biti provedive sporazumom i moraju se dostaviti Komisiji u povjerenju.

Prema izvješću Federalne pomorske komisije iz 2001. o učincima OSRA-e, OSRA je nakon dvije godine djelovanja općenito postigla svoj cilj promicanja ka više tržišnoj orijentaciji linijskog brodarstva. Tijekom istog razdoblja došlo je do brzog i masovnog prijelaza (povećanje

---

<sup>42</sup> Dostupno na: <https://www.congress.gov/105/plaws/publ258/PLAW-105publ258.pdf> , (pristupio 15. listopada 2021.)



od 200 posto) na ugovore o uslugama i vrlo malo prometa (npr. manje od 10 posto prometa između SAD-a i Europe) odvijalo se izravno pod uvjetima konferencije. U praksi su konferencije na linijskim rutama za i iz Sjedinjenih Država nestale.<sup>43</sup>

### 3.10. EROZIJA BRODSKOG KONFERENCIJSKOG SUSTAVA

Kongres SAD-a imao je za cilj transformirati saveze temeljene na vozarini kako bi se poboljšala operativna učinkovitost, kao što su: B. dijeljenje brodova, terminala, opreme i kontejnera. Umjesto zajedničkih napora za postavljanje vozarine iznad tržišnih razina, brodarske se tvrtke potiču da koriste svoje upravljačko znanje i financijsku snagu za poboljšanje operativnog učinka.<sup>44</sup>

Sagers je proveo istraživanje o tome kako je OSRA iz 1998. utjecala na konkurentnost brodarskih tvrtki. Sugerirao je da je sposobnost analize učinka Zakona iz 1998. prije i nakon natjecanja bila „rijetka prilika za prirodni eksperiment o ponašanju i učinkovitosti tajnog namještanja cijena“.<sup>45</sup> Njegovo istraživanje je pokazalo kako je konkurencija sposobna proizvesti povoljne rezultate na tržištima linijskog prijevoza, suprotno dugotrajnoj tvrdnji da konkurencija u pomorskom brodarstvu ima loš učinak zbog karakteristika troškova i kapaciteta.<sup>46</sup> Sagers je u svom radu utvrdio kako je u roku od sedam godina od stupanja na snagu OSRA-e iz 1998., Federalna pomorska komisija primila približno 50.000 novih ugovora o uslugama godišnje. Prije nego što je stupio na snagu, prosječan broj godišnjih podnesaka bio je između 2.000 i 4.000. Stoga je Sagers zaključio da novi uvjeti ugovora o uslugama štete brodom konferencijskom sustavu.

Nakon izvješća OECD-a iz 2002., Europska komisija pokrenula je reviziju za provjeru mogu li dogovori o cijenama na brodarskim konferencijama biti opravdani pod promijenjenim tržišnim uvjetima. Stručnjaci nisu otkrili uzročnu vezu između fiksiranja cijena i pouzdanih

---

<sup>43</sup> Federal Maritime Commission, „The impact of the Ocean Shipping Reform Act of 1998“, 2001., dostupno na: [www.fmc.gov/assets/1/1/OSRA\\_Study.pdf](http://www.fmc.gov/assets/1/1/OSRA_Study.pdf) (pristupio 15. listopada 2021.).

<sup>44</sup> Tan, B. and Thai, V., „Knowledge sharing within strategic alliance networks and its influence on firm performance: the liner shipping industry“, *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, Vol. 6 No. 4, str. 387-411, 2014.

<sup>45</sup> Sagers, C.L., „The demise of regulation in ocean shipping: a study in the evolution of competition policy and the predictive power of microeconomics“, *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, Vol. 39, str. 779-818, 2006.

<sup>46</sup> Button, K., „Shipping alliances: are they at the ‘core’ of solving instability problems in shipping?, in *Liner shipping: What’s next?*“, str. 58-88, 1999.

linijskih usluga te su procijenili da bi ukidanje izuzeća dovelo samo do umjerenog pada cijena i značajnog smanjenja naknada i prireza.<sup>47</sup>

Kao rezultat toga, Vijeće EU donijelo je Uredbu 1419/2006<sup>48</sup>, a s učinkom od 18. listopada 2008., kojim aktivnosti pomorskih konferencija poput utvrđivanje cijena i kontrola kapaciteta više nisu bile zakonite prema zakonu EU-a - pomorske konferencije ne mogu imati protukonkurentne prakse u održavanju vozarine u prometu iz/do luka EU.

### **3.11. PROMJENA IZ KONFERENCIJSKOG SUSTAVA U SUSTAV RAZMJENE INFORMACIJA**

Ekonomski podatci pokazuju da je uloga konferencija nastavila opadati; U 2015. samo 18 posto postojećih konferencijskih sporazuma odnosi se na glavne rute, od čega polovica na rute sjever-jug. U Europi je linijski prijevoz zakonski zaštićen od fiksiranja cijena Uredbom EU 4056/86<sup>49</sup>. Znajući da će takva antimonopolska izuzeća vrlo brzo biti ukinuta, europske linijske brodarske tvrtke predložile su uspostavu sustava razmjene informacija kao novog „regulatornog instrumenta“ koji će zamijeniti postojeću regulativu EU.<sup>50</sup>

Novi sustav koji su predložile europske linijske brodarske tvrtke konsolidiran je u prijedlogu Europske udruge za linijske poslove (ELAA prijedlog, Europska komisija, 2004.).<sup>51</sup> Sadržaj razmjene informacija uključuje:

- Podaci se odnose na ukupnu iskorištenost kapaciteta i veličinu tržišta i na bazi trgovine i na bazi regije/zona do regije/zone;
- Informacije se odnose na razvoj sirovina nakon trgovanja;
- Agregirani podaci o ponudi i potražnji po trgovini/robi;
- Prognoze potražnje za trgovinom i sirovinama;
- Podaci o vlastitom tržišnom udjelu po trgovini, regiji i luci;

<sup>47</sup> European Commission, „Commission Staff Working Document, No. 4056/86“, 2005.

<sup>48</sup> Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:269:0001:0003:EN:PDF> (pristupio 15. listopada 2021.)

<sup>49</sup> Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A31986R4056> (pristupio 15. listopada 2021.)

<sup>50</sup> Marlow, P. and Nair, R., „Liner shipping and information exchange – a European perspective“, Marine Policy, Vol. 30 No. 6, str. 681-688, 2006.

<sup>51</sup> European Commission, „Review of Regulation 4056/86: Proposal for a New Regulatory Structure“, 2004., dostupno na: [http://ec.europa.eu/competition/consultations/2004\\_6\\_reg\\_4056\\_86/elaa\\_proposal\\_06082004.pdf](http://ec.europa.eu/competition/consultations/2004_6_reg_4056_86/elaa_proposal_06082004.pdf) (pristupio 15. listopada 2021.)

- Indeks cijena diferenciran prema vrsti opreme (npr. hladnjača, suha) i/ili trgovini; i
- Dodatni i pomoćni troškovi prema javno dostupnim i transparentnim formulama.

Europske linijske brodarske tvrtke zatražile su pravno izuzeće od ovog novog sustava razmjene informacija iz dva razloga. Prvo, informativni sadržaj prijedloga ELAA iz 2004. ne bi uključivao pitanja o „cijeni“ ili „regulaciji opskrbe“, a oba su glavni elementi Uredbe 4056/86. Drugo, kako bi se olakšala kvaliteta odluka o ulaganju u brodogradnju, potrebno je podijeliti neke bitne informacije. Zapravo, ideje prijedloga ELAA iz 2004. u tom pogledu podudarale su se s idejama Svjetskog brodarskog vijeća.

Svjetsko brodarsko vijeće utvrdilo je da bi ulaganje u linijski prijevoz moglo ometati sljedećih pet čimbenika:

1. Visoki fiksni troškovi;
2. Relativno neelastična potražnja za uslugama (smanjenje cijena vrlo rijetko može povećati potražnju za uslugama);
3. Značajne fluktuacije potražnje;
4. Neelastična ponuda (prijevoznici moraju održavati ponudu na konstantnoj razini dovoljnoj da zadovolji vršnu potražnju); i,
5. „Bulk“ ponuda (kapacitet se mora dodati ili povući u velikim jedinicama - naime, cijeli niz brodova, za razliku od željeznice koja može dodati ili ukloniti vagone iz vlaka kako potražnja varira).<sup>52</sup>

U skladu s tim, ELAA je zauzela stav da bi razmjena informacija smanjila rizik od pogrešnog izračuna zahtjeva za kapacitetom, tako da europski linijski brodovi mogu nastaviti ulagati u brodove kako bi održali dovoljan kapacitet u prometu.

### **3.12. PRELAZAK S KONFERENCIJSKOG SUSTAVA NA HORIZONTALNU MREŽU SURADNJE**

Nakon što je EU ukinula grupno izuzeće za europske linijske brodarske tvrtke u skladu s Uredbom 4056/86 u listopadu 2008., Maersk Line, Mediterranean Shipping Company i CMA

---

<sup>52</sup> World Shipping Council, „International liner shipping regulation: its rationale and its benefits“, World Shipping Council submission to the OECD Division of Transport Inquiry on Regulatory Reform in Maritime Transport, 2001.

CGM predložili su „horizontalnu suradnju“, odnosno „P3 Network Vessel Sharing Agreement“ (tzv. P3 Network ). Rute bi pokrivala „arterijske“ rute Transpacifika, Transatlantika i Europa-Daleki istok, a mreža P3 uključivala bi 255 brodova kapaciteta približno 2,6 milijuna TEU (cijela bi flota djelovala iz ureda u Londonu).

Prema propisima u EU, P3 mreža mora provesti samoprocjenu kako bi se osiguralo da ne zlorabi dominantni položaj. Međutim, NRK je zauzeo drugu perspektivu i Ministarstvo trgovine NRK-a je zaključilo da je takva P3 mreža po prirodi spajanje.

Za razliku od EU, koji je bezuvjetno odobrio P3 mrežu, Ministarstvo Narodne Republike Kine (NRK) donijelo je odluku 17. lipnja 2014. i odbilo prijavu P3 mreže na pravnoj osnovi kršenja Antimonopolskog zakona Narodne Republike Kine<sup>53</sup>. Ministarstvo NRK-a vjeruje da će sporazum o mreži P3 stvoriti kapacitet koji bi mogao dovesti do veće koncentracije industrije u smislu tržišnog udjela i pristupa. U mišljenju je pisalo:

[. . .] Kada spajanje bude dovršeno, spajanje će omogućiti operaterima da formiraju bliski savez s tržišnim udjelom od 47% u azijsko-europskim kontejnerskim linijama i dovesti do značajnog povećanja stope tržišne koncentracije.<sup>54</sup>

Pri donošenju odluke, Ministarstvo NRK-a pozvalo se na HH01, procijenivši da bi tržište kontejnerskih prijevoza u Aziji i Europi moglo porasti s indeksa 890 na 2.240 ako se formira P3 mreža. Osim toga, P3 mreža imala bi kombinirani udio kapaciteta od 46,7%, s tim da bi Maersk Line, MSC i CMA CGM imali 20,6, 15,2 i 10,9% pojedinačno. U skladu s tim, Ministarstvo NRK-a strahuje da bi prijevoznici na mreži P3 „mogli iskoristiti povećani tržišni udio za potkopavanje interese brodara“, a prema stajalištima lučkih uprava, Ministarstvo NRK-a je također utvrdilo da će koncentracija dobiti snažnu pregovaračku moć nad lučkim operatorima NRK-a. Kako bi se natjecali za učešćem, lučki operateri NRK-a mogu biti prisiljeni prihvatiti niže naknade za rukovanje, što će negativno utjecati na razvoj luka.<sup>55</sup>

Zapravo, čvrste karakteristike P3 mreže odražavaju se u sljedećim aspektima:

---

<sup>53</sup> Yang, J., „Beijing declares P3 ‘essentially different’ to other alliances“, Lloyd’s List, 2014.

<sup>54</sup> Nair, R., „Study on economic regulation of collaborative strategies among container shipping companies following repeal of European Union Regulation 4066/86“, The Asian Journal of Shipping and Logistics, Vol. 32 No. 2, str. 89-97, 2016.

<sup>55</sup> Yang, J., „Beijing declares P3 ‘essentially different’ to other alliances“, Lloyd’s List, 2014

- Umjesto izračuna operativnih troškova svakog pojedinog člana, P3 mreža bi uspostavila koordinacijski centar za izračun operativnih troškova, dijeljenje troškova između tri linije i utvrđivanje transportnih troškova;
- Umjesto prodaje besplatnih slotova preko svakog pojedinog člana, P3 mrežni centar u Londonu bio bi odgovoran za prodaju neiskorištenih mjesta;
- Središnji ured u Londonu bi donio odluku o suspenziji; i
- Središnji ured u Londonu bi se osnovao kao zasebna pravna osoba.

Kinesko udruženje brodara podržalo je odluku Ministarstva NRK, a njezin potpredsjednik, gosp. Cai Jiaxiang, rekao je:

„Situacija u Kini je drugačija od one u SAD-u, gdje nema međunarodnih linija. Ako bi mreža P3 bila odobrena, izvoznici iz NRK-a vjerojatno bi platili trošak dodatnih pristojbi, koje će uvijek rasti i nikada neće padati.“

Procijenio je da će tržišni udio mreže P3 u trgovini NRK-om vjerojatno premašiti 65 posto, što je znatno iznad granice od 30% postavljene međunarodnom pomorskom regulativom NRK-a.

### **3.13. PRELAZAK S KONFERENCIJSKOG SUSTAVA NA BESCARINSKI SPORAZUM**

Kako je važnost konferencija nastavila opadati, brodarske tvrtke prešle su na konzorcije i strateške saveze koji ne uključuju sporazume o vozarini. Od 2015. godine samo 18 posto postojećih konferencijskih sporazuma odnosi se na glavne rute, a polovica se odnosi na rute sjever-jug. Također, većina članica koji sudjeluju na konferencijama su mala i srednja poduzeća. Većina glavnih ruta opslužuje se putem strateških saveza.<sup>5657</sup>

Za razliku od konferencija, konzorciji i strateški savezi imaju za cilj poboljšati operativnu učinkovitost svojih članova kroz neslobodne kolektivne ugovore, kao što su tehnički, operativni i komercijalni ugovori. OECD imenuje konzorcije na sljedeći način:

<sup>56</sup> OECD, „Competition issues in liner shipping: note by the Secretariat“, 2015., dostupno na: [www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/COMP/WP2\(2015\)3&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/COMP/WP2(2015)3&docLanguage=En) (pristupio 15. listopada 2021.).

<sup>57</sup> Parola, F., Caschili, S., Medda, F.R. and Ferrari, C., „Measuring the scope of inter-firm agreements in the container shipping industry: an empirical assessment“, International Journal of Shipping and Transport Logistics, Vol. 6 No. 5, str. 466-487, 2014.

[. . .] Sporazumi između linijskih brodarskih tvrtki prvenstveno usmjereni na pružanje zajednički organiziranih usluga kroz različite tehničke, operativne ili komercijalne aranžmane (npr. dijeljenje brodova, lučkih objekata, distribucijskih organizacija itd.).<sup>58</sup>

Provedene su istraživačke studije kako bi se ispitale temeljne motivacije i učinci pridruživanja Savezu u industriji kontejnerskog prijevoza. Lu je ispitao najvažnije čimbenike uspjeha brodarskih saveza s upravljačke točke gledišta, kao što su organizacijske strukture i zajedničke kulture članica saveza, njihova prethodna suradnja i vjerojatnost podjele rizika i nagrada prema sporazumu.<sup>59</sup> Notteboom je procijenio utjecaj mega saveza većih kontejnerskih brodova na kontejnerske luke i otkrio da kolektivni pritisak koji stvara savez tjera operatere terminala da poboljšaju ukupno vrijeme i učinkovitost.<sup>61</sup> Drugi istraživači usredotočili su se na ekonomski učinak marketinške mreže strateških saveza i otkrili da su japanske linijske brodarske tvrtke postigle smanjenje troškova širenjem mreže kroz saveze.<sup>62</sup>

Poseban oblik suradnje omogućuje svojim članovima smanjenje rizika od fluktuacija potražnje za brodarskim uslugama. Ugovori o dijeljenju brodova pomažu članovima, na primjer, da se pridržavaju:

[. . .] komercijalnu prisutnost na određenoj pomorskoj ruti, dok članovima omogućuje da povuku brod i premjeste ga rezervirajući prostor na brodu druge tvrtke članice, a taj član zauzvrat djeluje na isti način na drugom pomorskom putu.<sup>63</sup>

Iako netarifni sporazumi u obliku ekonomije razmjera i koordiniranih rasporeda zasigurno mogu dovesti do značajne operativne učinkovitosti, neke male brodarske tvrtke izrazile su zabrinutost da bi pomorska zajednica mrala raspolagati usklađenim regulatornim

---

<sup>58</sup> OECD, „Regulatory issues in international maritime transport“, 2002., available at: [www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/DOT\(2001\)3&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/DOT(2001)3&docLanguage=En) (pristupio 15. listopada 2021.).

<sup>59</sup> Lu, C.S., „Strategic groups in Taiwanese liner shipping“, *Maritime Policy & Management*, Vol. 26 No. 1, str. 1-26, 1999.

<sup>60</sup> Lu, C.S., „Evaluating key resources and capabilities for liner shipping services“, *Transport Reviews*, Vol. 27 No. 3, str. 285-310, 2007

<sup>61</sup> Notteboom, T., „Dynamics in alliance formation in container shipping“, 2016., *Port Economics*, dostupno na: [www.porteconomics.eu/2016/06/01/portgraphic-dynamics-in-alliance-formation-incontainer-shipping/](http://www.porteconomics.eu/2016/06/01/portgraphic-dynamics-in-alliance-formation-incontainer-shipping/) (pristupio 15. listopada 2021.).

<sup>62</sup> Yoshida, S., Yang, J.H. and Kim, K.H., „Network economies of global alliances in liner shipping: the case of Japanese liner shipping companies“, *World Shipping and Port Development*, pp. 36-49, 2005.

<sup>63</sup> WTO, „Maritime transport services: background note by the Secretariat“, 2010., Document S/C/W/315, dostupno na: [www.oecd.org/tad/services-trade/46334964.pdf](http://www.oecd.org/tad/services-trade/46334964.pdf) (pristupio 15. listopada 2021.).

sustavom za praćenje tarifnih odstupanja u sklapanju sporazuma, jer postoji vjerojatnost da će rezultirajući dobici operativne učinkovitosti proizvesti nekoliko dominantnih igrača, što dugoročno može biti štetno za pošteno i zdravo natjecanje.

### **3.14. IZVJEŠĆE OECD-a ZA 2020. GODINU**

Organizacija za gospodarsku suradnju i razvoj (OECD) 2020. objavila je izvješće<sup>64</sup> o svojim nalazima istraživanja o tri aspekta u vezi s izuzećima od povjerenja za linijsko brodarstvo:

- Kako utječu i na prijevoznike i na otpremnike;
- Koji su učinci zajedničkih cijena pri izuzećima od konkurencije; i,
- Koji su mogući učinci koji proizlaze iz uklanjanja izuzeća od tržišnog natjecanja za linijski prijevoz?

Izvješće preporučuje državama da preispitaju svoje zakone i smanje zaštitu dodijeljenu linijskim konferencijama iz sljedećih razloga:

- Oceanski prijevoznici u linijskom sektoru nisu uspjeli dokazati da je utvrđivanje cijena nužno za pružanje redovnih, učinkovitih i održivih usluga linijskog brodskog prijevoza;
- Kupci nisu dijelili prednosti utvrđivanja cijena; i,
- Dostupni su i drugi alternativni mehanizmi za formiranje brodskih konferencija, uključujući pojedinačne povjerljive ugovore.

---

<sup>64</sup>Dostupno na: [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/490d4832-en/index.html?itemId=/content/publication/490d4832-en&\\_ga=2.127113358.24794159.1636128285-750623559.1636128285](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/490d4832-en/index.html?itemId=/content/publication/490d4832-en&_ga=2.127113358.24794159.1636128285-750623559.1636128285) (pristupio 15. listopada 2021.)

## **4. RAZLOZI, PRINCIPI, PREDNOSTI I NEDOSTATCI KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA**

U ovom dijelu rada objasniti ću koji su to razlozi, principi, prednosti i nedostaci kooperacije i udruživanja brodara.

### **4.1. RAZLOZI KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA**

Budući da je svaki oblik suradnje namijenjen jačanju vlastite konkurentske pozicije, do sada smo ga razmatrali kao cjelinu. U konačnici, međutim, industrijska ekonomska svrha horizontalne suradnje (npr. između brodarskih tvrtki) i vertikalne suradnje (npr. između brodarske tvrtke i TOC-a) često je vrlo različita.

#### **4.1.1. HORIZONTALNA SURADNJA**

U slučaju horizontalnih suradnji, optimalan oblik tvrtke ovisi o prednostima veličine i opsega. One su prisutne sve dok velika proizvodnja i pružanje usluga dovode do ušteda. Takve ekonomije razmjera i opsega ključne su za strategije spajanja i diverzifikacije poduzeća. Oni također utječu na cijene, ponašanje ulaska i izlaska te na to je li dugoročna održivost konkurentske prednosti izvediva ili ne.

Izvori ekonomije obujma i opsega su raznoliki<sup>65</sup>: nedjeljivost i raspodjela fiksnih troškova; povećana produktivnost varijabilnih inputa, osobito kao rezultat specijalizacije; smanjenje običnih dionica; Inženjerski principi povezani s onim što je poznato kao „pravilo kocke kvadrata“<sup>66</sup>. Drugi izvori odnose se na zajedničku nabavu, marketing i istraživanje i razvoj.

Postavlja se pitanje jesu li nedavna horizontalna spajanja u pomorskoj i lučkoj industriji potvrdila postojanje ekonomije razmjera i opsega. U posljednjih deset godina vidjeli smo dva razvoja: s jedne strane, brodarske tvrtke su sve veće i veće uslijed spajanja, akvizicijama i organskog rasta, što je dovelo do veće koncentracije; s druge strane, vidjeli smo dokaze bliže suradnje kroz strateška savezništva. U oba slučaja, cilj je optimalna korist od ekonomije razmjera

---

<sup>65</sup> Besanko, D., Shanley, M. and D. Dranove, „Economics of Strategy“, 2007.

<sup>66</sup> Prema Besanku (2007, str. 85) ovo pravilo kaže da “ako povećamo volumen broda za određeni iznos, površina se povećava za manje od tog iznosa”.



i opsega u okviru antimonopolskog zakona. Za ilustraciju u nastavku se prikazuje jedno od velikih spajanja u povijesti brodarstva.

Cilj spajanja Nedlloyda i P&O-a 1996. godine bio je postizanje ekonomije razmjera, a time i smanjiti troškove.<sup>67</sup> Međutim, operacija nije bila osobito uspješna i navedeni cilj nije postignut. To je zauzvrat dovelo do preuzimanja P&O Nedlloyda od strane danske grupe AP Moeller 2005. godine. I ovdje je deklarirani cilj bio ostvariti ekonomiju razmjera i postizanje još veće tržišne moći. Što se tiče potonjeg cilja, spajanje je djelomično uspješno. Međutim, bio je daleko manje uspješan u postizanju ciljne ekonomije razmjera. P&O Nedlloyd je preferirao dansku grupu od nekih azijskih kandidata (uključujući NOL i China Shipping) zbog njezinih znatnih novčanih sredstava i takozvanih „kulturnih sličnosti”.<sup>68</sup> Potonje je bilo značajno precijenjeno, jer je integracija zahtijevala mnogo više novca i truda nego što se očekivalo, što je imalo značajan utjecaj na krajnji rezultat grupe (gubitak od 568 milijuna USD u 2006., gubitak od 202 milijuna USD u 2007.). Očekivanja u pogledu tržišnog udjela također nisu ostvarena. Zapravo, grupa je izgubila tržišni udio na rutama u i iz SAD-a.<sup>69</sup>

#### **4.2. PRINCIPI KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA**

Suradnja između brodara i otpremnika je korisna i korisna za obje strane. Za profesionalne brodarske tvrtke koje posluju dugi niz godina i imaju puno bogatije iskustvo s velikim brojem stručnog osoblja, brodarima mogu ponuditi bolju uslugu i niže cijene, dok otpremnici brodarima osiguravaju stabilan izvor tereta, brodari osiguravaju kapaciteta za prijevoz. Ova kooperacija pogoduje međusobnom razvoju i pruža komplementarne koristi.

Uz rastuću ekonomsku globalizaciju, brodari moraju proširiti svoje poslovanje diljem svijeta, a potražnja za specijaliziranim industrijama raste. Brodovlasnici moraju pružati frekventan plovidbeni red, adekvatnu distribuciju globalne plovidbe, koja može pošiljatelju osigurati međunarodno konkurentnu cijenu i potpune usluge u lancu opskrbe, te pružiti sigurnu i individualiziranu uslugu.

---

<sup>67</sup> Hansen, R.K., „P&O Nedlloyd – Economy of scale“, 2005., Schip & Werf De Zee, str.20-22, 2005.

<sup>68</sup> Neleman, J., „P&O Nedlloyd: de Deense verrassing“, 2005., FEM Business, dostupno na: <http://archieffembusiness.nl/2005/05/21/nummer-20/PO-Nedlloyd-De-Deense-verrassing.htm> (pristupio 15. listopada 2021.)

<sup>69</sup> Leach, P., „Maersk reports disappointing results after P&O Nedlloyd deal“, 2006.

Istodobno, brodari se mogu osloniti na pošiljateljev tijek tereta za otvaranje novih ruta na temelju izvornih ruta. Primjerice, u prvim danima Hisenseove suradnje s COSCO linijskim brodarstvom, na temelju nekih Hisenseovih usluga domaćeg prijevoza u Mađarskoj i Francuskoj, na temelju količine Qingdao Hisense kontejnera, COSCO je uspješno otvorio tri nove logističke rute, a zatim i jeftino proširio uslugu kako bi se uspostavio dugoročan i stabilan cjenovni model između broдача i otpremnika.

U navedenom primjeru, nakon suradnje između COSCO-a i Hisensea, zaposlenici COSCO-a posjetili su Hisense kako bi se povećala prilika za razumijevanje Hisenseovog poslovanja i kako bi se objema stranama pružilo dublje razumijevanje operacija i poslovnih karakteristika druge strane. Zajedničkim razvojem informacijskih platformi moguće je razmjenjivati informacije o proizvodnji, zalihama, distribucijskim uredima itd. Uspostavljen je komunikacijski proces za potpuno korištenje kapaciteta i smanjenje troškova dostave i transporta.

### **4.3. PREDNOSTI I NEDOSTATCI KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA**

#### **4.3.1. PREDNOSTI KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA**

S obzirom na pomorsku industriju može se izraziti nekoliko prednosti: prije svega, članice saveza dijele svoje financijske rizike, resurse i niz dalekosežnih rizika s jedne strane, ali imaju koristi od različitih kanala, kao što je dijeljenje dobiti, tehnološku i informacijsku razmjenu (tj. prešutnu razmjenu znanja među zaposlenicima) te suradnju između najviše razine menadžmenta.

Uz ove prednosti koje donosi strateški savez, poučan je uvid u pitanja motivacije za pristupanje takvom opredjeljenju. Jedan od razloga za stvaranje saveza je želja za tržišnim udjelima koje je doista lakše steći sudjelovanjem u velikom savezu više tvrtki, a ne samostalnim djelovanjem. Stoga je pokrivenost tržišta još jedna prednost strateških saveza<sup>70</sup>, koja, ako se postigne, jača određenu konkurentsku poziciju. U slučaju linijskog prijevoza, optimalno ticanje

---

<sup>70</sup> Cariou, P., „Strategic Alliances in Liner Shipping: An Analysis of Operational Synergies“, Laboratoire d’Economie de Nantes, University of Nantes, Nantes, Francuska, 2000.

luka može se poboljšati, što osigurava točno vrijeme dolaska i poboljšava pouzdanost rasporeda plovidbe<sup>71</sup>. Osim poštivanja rokova, članovi saveza su uspješniji i u ekonomiji razmjera i opsega.

U savezu, prihod je čimbenik koji se može smatrati manje ili više sigurnim u usporedbi s rizičnim prihodima neovisnog linijskog operatora, ali kao član također morate doprinijeti svojim udjelom u savezu. Također je vrijedno napomenuti da strateški savezi obično pružaju konkurentsku prednost i diferenciranjem i diverzificiranjem svojih usluga<sup>72</sup>.

Postoje tri druge prednosti koje treba razmotriti zbog dijeljenja imovine, prvo, smanjenje zagašenja u lukama<sup>73</sup> budući da se brodovi unutar saveza udružuju i dijele njihov raspoloživi teretni prostor. S druge strane, smanjuje se rizik nepopunjenosti brodskog prijevoznog prostora, budući da se teret dijeli između članica saveza. Treće, smanjenje emisija može se postići dijeljenjem brodova; što se može usporediti sa zajedničkim prijevozom. Općenito, savezi su sredstvo za suočavanje s aktualnim trendovima i poteškoćama u pomorskoj industriji.

Uz izložene benefite koje strateški savezi kontejnerskih brodara imaju na njegove članove oni imaju i određene prednosti za krcatelje i logističke operatore pridonoseći boljem pozicioniranju resursa, smanjenju operativnih troškova, širenju uslužne mreže, te optimizaciji na svim razinama, što u konačnici doprinosi boljoj ekonomiji razmjera<sup>74</sup>.

Međutim, svaki novčić ima dvije strane.

#### **4.3.2. NEDOSTATCI KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA**

Kao i kod većine udruživanja, strateški savezi su u početku bili u sukobu, što često otežava zajednički rad na razini upravljanja. Ti sukobi mogu rezultirati lošim učinkom vodstva i nedostatkom poticaja za dobrobit saveza. Prije svega, uspostava i provođenje upravljačkog tijela u strateškoj suradnji zahtijeva visoka financijska sredstva. Trošak djelovanja vodstva te provedbe i održivosti strateškog saveza je odgovarajuće visok, ovisno o veličini saveza<sup>75</sup>. U takvim velikim savezima tvrtki treba uzeti u obzir da je rizik gubitka neovisnosti (npr. političke

---

<sup>71</sup> Van de Voorde, E., T. Vanelander, „Market Power and Vertical and Horizontal Integration in Maritime Shipping and Port Industry“, University of Antwerp, Belgija, 2009.

<sup>72</sup> Koay, P.Y., „Strategic Alliances in the Liner Shipping Industry“, National University of Singapore, Singapur, 1988.

<sup>73</sup> Notteboom, T.E., „Container shipping and ports: An Overview“, University of Antwerp, Belgija, 2004.

<sup>74</sup> <https://www.shiplilly.com/blog/what-are-shipping-alliances-and-whats-their-importance/> pristupano 08.12.2021.

<sup>75</sup> Koay, P.Y., „Strategic Alliances in the Liner Shipping Industry“, National University of Singapore, Singapur, 1988.

neovisnosti) velika vjerojatnost. Drugi nedostatak je nedostatak fleksibilnosti pojedinog sudionika saveza i gubitak njegova korporativnog identiteta, što slijedi iz činjenice da se pojedinačni ciljevi pojedinog člana saveza podređuju zajedničkim ciljevima saveza.

U svezi nedostataka strateških saveza *The International Transport Forum* u svojem raportu *The Impact of Alliances in Container Shipping* naglasio je vezu između strateških saveza i prekomjernog kapaciteta ponude kontejnerskih brodova, opadanja pouzdanosti plovidbenog reda i duljeg vremena čekanja.

Savezi su omogućili kupnju i operiranje mega brodovima smanjujući jedinični trošak prijevoza, jer bez saveza pojedini brodari ne bi bili u stanju investirati u mega brodove. Ipak prema navodima raporta naručivanje mega brodova potaknulo je prekomjerni kapacitet ukazujući na vezu između saveza i prekomjernog kapaciteta. Savezi su također ponudu prekomorskog prijevoza učinili uniformiranom i s ograničenim mogućnostima prijevoznika za njihovom diferencijacijom. Savezi su doprinijeli smanjenom frekvencijom plovidbe, oskudnijom povezanosti luka, smanjenjem pouzdanosti redova plovidbe i duljim vremenom isporuke.

Ovo je povećalo ukupno vrijeme transporta i neizvjesnost isporuke raznim krcateljima, vodeći k višim zalihama i višim među troškovima. Dodatno, savezi su se pokazali prirodno nestabilni imajući u vidu da svi glavni prijevoznici su u savezima, promjena u jednom savezu može imati utjecaj na cjelokupni sektor.

Savezi su doprinijeli koncentraciji mreže luka i većem premještanju (tramaku) tereta iz jedne luke u drugu kad savezi promjene mrežu luka u koje uplovljavaju. Između luka, pregovaračka kupovna moć članica saveza destruktivno djeluje na konkurenciju između operatora i između ostalih pružatelja usluga u lukama kao što su tegljači. Ovo može smanjiti povrat na investiciju u lučkoj djelatnosti, s posljedičnim smanjenjem broja manjih kontejnerskih luka i nestankom manjih neovisnih operatora terminala i kompanija za lučko tegljenje.

Tržišni udjel terminala u vlasništvu kontejnerskih prijevoznika povećao se s 18% u 2001. na 38% u 2017.. Ovo može potaknuti pitanje konkurentnosti ako specijalizirani terminali isključe ostale prijevoznike i ako investicije u terminale prijevoznika povećaju ulazne troškove koji čine kontejnersko brodarstvo manje spornim tržištem.

Savezi često vrše jaki pritisak na unapređenje infrastrukture financiranu iz javnog sektora kako bi se omogućio prihvat mega brodova, a ovakvi troškovi se često pokažu neekonomični, bilo zbog promjena u potražnji za lučkim uslugama ili zbog vršenja cjenovnog pritiska od strane saveza.

Iako prekomjerni kapacitet linijskog sektora je smanjio prijevozne tarife, ova ušteda je djelomično zasjenjena brojnim dodatnim troškovima krcatelja. Nadasve, ograničenjem opcija prijevoza, savezi su razočarali rizikom strategije diversifikacije krcatelje i otpremnike.

Savezi mogu potaknuti brigu o konkurentnosti u nešto što je postalo koncentrirano tržište. Četiri vodeća brodara posjedovali su 60% globalnog kontejnerskog brodarstva u 2018. Udjel najvećeg brodarka (19%) veći je od udjela bilo kojeg globalnog saveza prije 2012., što podcrtava različiti karakter postojećih saveza.

Globalni savezi predstavljaju ulaznu barijeru pomorskom prometu istok - zapad: samo najveće kompanije u stanju su cjenovno konkurirati za Azija – Europa uslugama izvan strukture saveza. Uz to, savezi mogu funkcionirati kao sredstvo tajnih sporazuma između prijevoznika, jer oni pružaju dubinske uvide u strukturu troškova njihovih konkurenata<sup>76</sup>.

Iz ovog prikaza dobrobiti i nedostataka strateških saveza može se u današnjem trenutku zaključiti kako je kreiranje strateških saveza na svom početku imao pozitivne učinke i rezultate, ali kako su se promjene na tržištu ponude prijevoznih kapacitetima tijekom vremena mijenjale, tako su neke od tih prvotnih dobrobiti djelomično preinačile u nedostatke.

---

<sup>76</sup> <https://www.bdpinternational.com/news/shipping-alliances-raise-overcapacity-and-competition-concerns> pristupano 08.12.2021.

## 5. OBLICI I ORGANIZACIJA KOOPERACIJE I UDRUŽIVANJA BRODARA

Postoji mnogo različitih sporazuma u suradnji i brodarskim udrugama, no najvažniji su:

1. Ugovor o najmu prostora/slota (*eng. Space/Slot Charter Agreement*);
2. Ugovor o zamjeni prostora/slota (*eng. Space/Slot Exchange Agreement*);
3. Zajednički plan plovidbe (*eng. Joint Scheduling Agreement*); i,
4. Ugovor o dijeljenju broda (*eng. VSA - Vessel Sharing Agreement*).

U ovom dijelu rada objasniti ću koji oblici, vrste i vrste postoje unutar kooperacije i udruživanja brodara.

### 5.1. UGOVOR O NAJMU PROSTORA/SLOTA

Slot charter party ili sporazumi o najmu prostora prvi su put uvedeni kasnih 1960-ih od strane velikih kontejnerskih operatera u suradnji s velikim konzorcijima. Ideja iza prvog sporazuma bila je zamjena prostora/slota („slot“ se odnosi na prostor na jednom brodu koji je potreban za smještaj kontejnera od 20 stopa) drugim brodom. Bit sporazuma bila je razmjena besplatne tonaže, a ne prodaja slotova na brodu. Stoga su odredbe i uvjeti prvih slot charter strana koji odražavaju ovaj oblik zakupa slotova često bili navedeni u onome što je poznato kao cross charter party.

Brzi porast kontejnerizacije 1970-ih i 1980-ih potaknuo je važnost charter party-a. Međutim, dok je u ranim danima zakupa slotova prevladavala početna praksa zamjene slotova, razvio se drugi oblik zakupa slotova, u kojem su nebrodari ili pojedinačni brodari postigli dogovor s operaterima kontejnerskih brodova o iznajmljivanju slotova na njihovim brodovima, u određenoj liniji. Ovaj oblik zakupa slotova mogao bi se nazvati ugovorom o prodaji slotova.<sup>77</sup>

### 5.2. UGOVOR O ZAMJENI PROSTORA/SLOTA

Ovaj je sporazum u osnovi integriran u Sporazum o dijeljenju plovila (VSA), ali brodovlasnici često pristaju mijenjati prostor na različitim linijskim uslugama koje nisu dio zajedničke usluge u okviru Sporazuma o dijeljenju brodova. Prednost ovakvog tipa suradnje između brodara je u tome što svaki brodar koji nudi linijske usluge optimalno koristi kapacitet svog broda i istovremeno povećava broj luka prebacujući slotova u službu drugog brodarka.

<sup>77</sup> Dostupno na: <https://journals.pan.pl/Content/93404/mainfile.pdf> , pristupio 16. studenog 2021.

### 5.3. ZAJEDNIČKI PLAN PLOVIDBE

Najstariji oblik suradnje između brodara je Ugovor o zajedničkom rasporedu plovidbe, operativni sporazum između dva ili više različitih brodara o istoj linijskoj usluzi za koordinirane odlaske brodova (učestalost usluga), slijed ticanja i kapacitet brodova koji se koriste. Svaki brodar zadržava svoj potpuni identitet. Suradnje se stvaraju kako bi se izbjegla nepotrebna preklapanja, npr. polazak iste ili slične usluge iz iste luke istoga dana osigurava ispravnu učestalost linijskih usluga pošiljateljima. Ovaj početni oblik suradnje kasnije se razvio u druge oblike suradnje.

### 5.4. UGOVOR O DIJELJENJU BRODA<sup>78</sup>

Sporazum o raspodjeli brodskog prostora je dogovor dva ili više brodara u cilju bolje efikasnosti i ekonomičnosti koja se može ostvariti kroz zajedničku kooperaciju i koordinaciju brodskog linijskog kontejnerskog servisa.

U obavljanju zajedničkog brodskog linijskog kontejnerskog servisa, brodari-partneri usuglašavaju sljedeće parametre:

- Zemljopisno područje servisa;
- Redoslijed luka ticanja (rotaciju servisa);
- Frekvenciju servisa;
- Ukupni broj brodova u servisu;
- Kapacitet brodova u TEU-ima i nosivosti;
- Udjele u brodovima svakog pojedinog brodarka;
- Broj priključaka za frigo kontejnere;
- Brzinu brodova u servisu;
- Trajanje boravka broda u lukama ticanja;
- Ukupno trajanje brodskog putovanja;
- Vremensku rezervu u plovidbenom redu; i,
- Operativne akcije za održanje integriteta servisa.

---

<sup>78</sup> Jakov Karmelić: SPORAZUM O RASPODJELI BRODSKOG PROSTORA, POMORSTVO • Scientific Journal of Maritime Research • 24/2(2010) • str./pp. 211-228

Svaki pojedini brodar sudjeluje s određenim brojem svojih brodova (TEU kapaciteta i nosivosti) u zajedničkom servisu. Svaki brodar ima pravo korištenja određenog broorskog prostora (TEU kapacitet/nosivost, što se prvo dostigne) na svakom brodu u zajedničkom servisu.

Temeljem izračuna o udjelu vlastitog kapaciteta u ukupnom kapacitetu zajedničkog servisa, svaki brodar ostvaruje pravo na korištenje broorskog prostora (TEU kapaciteta i nosivosti) na svim brodovima u zajedničkom servisu (na vlastitim brodovima i na brodovima partnera u zajedničkom servisu) proporcionalno kapacitetu kojim kontribuiru u zajedničkom servisu. Drugim riječima, brodari međusobno izmjenjuju broorski prostor (*eng. slot exchange*) na osnovi izračuna alokacije (odnos svakog pojedinog brodara i njegovog kapaciteta u ukupnom kapacitetu zajedničkog servisa).

Svaki brodar ima pravo prodati drugom brodaru u zajedničkom servisu dio broorskog prostora, od svojeg proporcionalnog udjela, po unaprijed dogovorenoj jediničnoj cijeni slotu. Prodaja broorskog prostora nije dozvoljena drugim brodarima koji nisu partneri u zajedničkom servisu, osim u slučajevima kada svi brodari o tome daju suglasnost.



## 6. SURADNJA POMORSKIH BRODARA U SEGMENTU RASUTIH TERETA

### 6.1. DEFINICIJA POOLINGA

Pool je zajednički pothvat između brodovlasnika za „okupljanje“ brodova slične vrste i veličine, sa središnjom administracijom, koji se prodaju kao cjelina, pregovaraju o putnim/time charter strankama i ugovorima o prijevozu tereta i čiji se prihodi spajaju i raspodjeljuju vlasnicima.

Alternativno, kako bismo to učinili jednostavnim i jasnim za svakoga, mogli bismo jednostavno definirati „pool“ u brodarstvu na sljedeći način: „Udruživanje snaga okupljanjem sličnih tipova i veličina brodova različitih vlasnika radi formiranja saveza s ciljem minimiziranja rizika i maksimiziranja prihoda.“

### 6.2. KARAKTERISTIKE POOLINGA

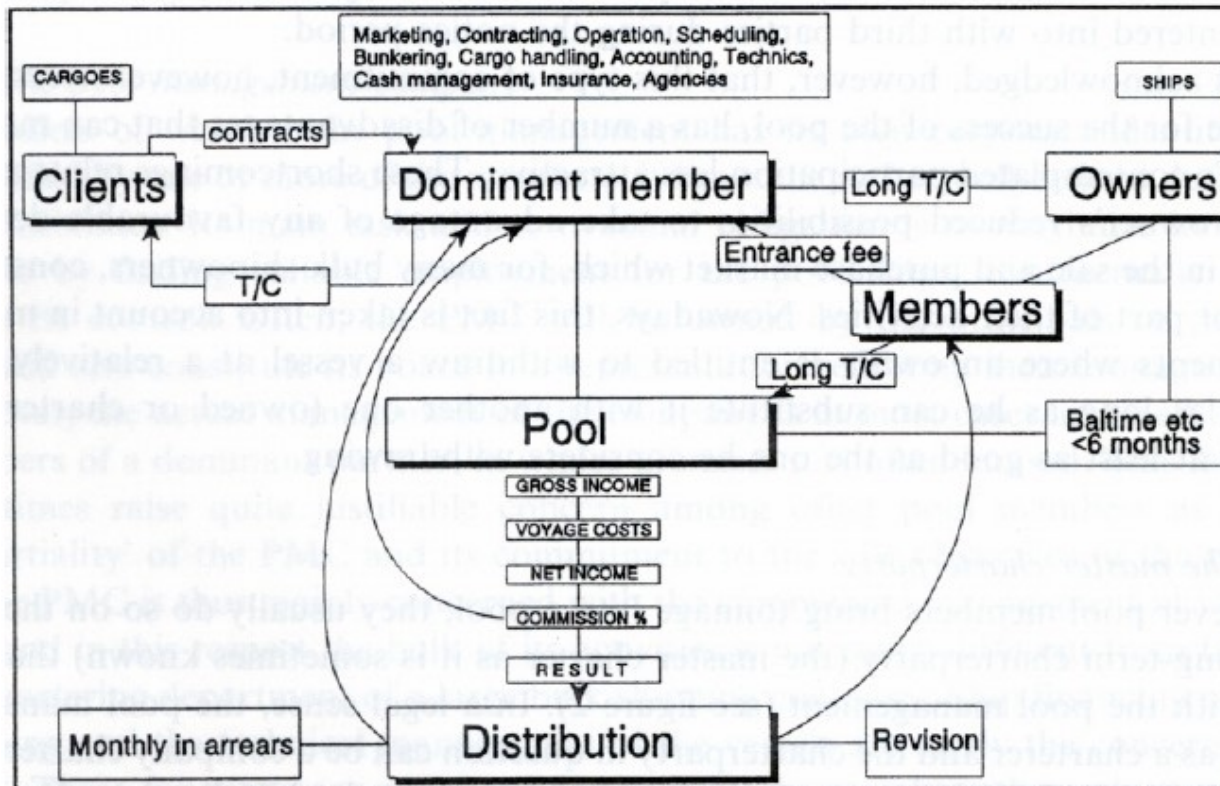
Pool charter je u suštini charter na vrijeme s promjenjivom stopom najma. Kada brod uđe u pool, ugovara se njegov distribucijski ključ koji određuje njegov udio u dobiti. Ovaj postotak se općenito temelji na kapacitetu zarade plovila u usporedbi s drugim plovilima u pool-u i obično uzima u obzir kapacitet tereta, opremu na brodu (vrste grotla, dizalice, broj odvajanja tereta, IMO klasa, itd.), brzinu i potrošnju, snagu, starost broda itd.

Prilikom osnivanja pool-a sastavlja se „ugovor o pool-u“ koji sadrži uvjete sudjelovanja, odnosno prava i obveze članova pool-a, „zahtjeve za ulazak i izlazak“<sup>79</sup>, mehanizme raspodjele dobiti, postupak ocjenjivanja brodova i sve ostale pojedinosti koje su potrebne da bi se osigurao nesmetan rad ovog novog saveza.<sup>80</sup> Slika 14. prikazuje strukturu i aktivnosti pool-a s dominantnim članom, međusobne odnose članova i dijeljenja te marketing broskog prostora pool-a.

---

<sup>79</sup> Maritime Policy & Management, 23(3): 221-237 (1996)

<sup>80</sup> Haralambides, H.E., „The Economics of Bulk Shipping Pools“, 1996., (Dostupno na : <https://www.researchgate.net/publication/294428017> , pristupio 28. studenog 2021.)



**Slika 14. Glavna struktura i aktivnosti brodarskog pool-a**

(Izvor: Haralambides, H.E., „The Economics of Bulk Shipping Pools“, 1996., (Dostupno na : <https://www.researchgate.net/publication/294428017> , pristupio 28. studenog 2021.)

### 6.2.1. SLIČNA TONAŽA

Prilikom udruživanja plovila različitih klasa, prvi cilj upravitelja pool-a je spojiti slične brodove zajedno, jer teško je zamisliti stavljanje tankera i kontejnera u isti pool. Nesumnjivo je da je osiguranje ovako ugovora o pomorskom transportu najvažniji razlog za stvaranje pool-a. Bez obzira na potrebnu fleksibilnost takavog pothvata, potrebna tonaža bi trebala biti manje-više slična kako bi se moglo učinkovito upravljati prijevozom tereta brodom te optimalnim raspoređivanjem flote.

### 6.2.2. SUSTAV PONDERIRANJA

Unatoč činjenici da su združena plovila u brodskom pool-u obično slična plovila, operativni, trgovački, tehnički i dizajn brodova se razlikuju jedan od drugog, čak i kada se radi o sestrinskim brodovima. Za pravednu raspodjelu zarade potreban je složen sustav „ponderiranja“ i

raspodjele. Prvo, svi združeni brodovi moraju imati sličnosti u nosivosti tereta i operativnim funkcijama. Tada će, prema unaprijed dogovorenim uvjetima i shemama, svako plovilo dobiti bod kao temelj svoje sposobnosti zarade. Uvjeti plovila mogu se s vremena na vrijeme mijenjati; stoga postoji i potreba za ponovnom procjenom broda. Konačno, s ovim unaprijed dogovorenim sustavom ponderiranja, ukupna zarada pool-a, uz odbitak troškova putovanja i provizije, bit će raspoređena članovima proporcionalno. Sustav ponderiranja jedan je od najrazličitijih obilježja brodskog skupa, varira od skupine do skupine, ali većina skupova će svoju zaradu više-manje raspodijeliti na ovaj način.

### **6.2.3. PRAVEDAN UDIO**

Dizajn i usvajanje „poštenog sustava pondera“ za raspodjelu prihoda među članovima grupe može biti kompliciran. Stoga, bez obzira na to koliko je razrađen ili točan sustav pondera, on može navesti neke članove grupe da dovode u pitanje njegovu pravednost. U takvim okolnostima, povjerenje između članova grupe je učinkovit alat za održavanje stabilnosti pool-a. Povjerenje je obično jače među partnerima koji dijele slične stavove i poslovnu praksu, bez obzira na njihovu nacionalnost. To je razlog zašto se obično stvaraju skupovi između brodovlasnika istog mentaliteta, poslovne etike i načina percipiranja poslovnih ciljeva.

### **6.2.4. SREDIŠNJA UPRAVA I ZAJEDNIČKI MARKETING**

Zajednički marketing može biti jedan od najvažnijeg značaja za pomorsku trgovinu. Sa stajališta drugih osoba osim članova, brodarski pool-ovi ponekad znače organizaciju u kojoj članovi surađuju u poslovima upošljavanja brodova (charter). U većini slučajeva, Pool Management Company (PMC) prodaje flotu kao jedinstvenu, kohezivnu cjelinu, koja je zapravo charter-ska tvrtka odgovorna za upravljanje komercijalnim aktivnostima pool-a. Obično se brodovi upošljavaju pod imenom pool-a dok njihovi vlastiti identiteti postaju manje važni unajmljivačima.

### **6.2.5. PRIKUPLJANJE TERETA I RASPODJELA PRIHODA**

U pool-ovima pod nadzorom uprave, umjesto pojedinačnih vlasnika, PMC će sam naplatiti vozarinu, te nakon odbitka provizija i nastalih troškova putovanja neto rezultat bit će podijeljen članovima. Logično je da PMC izravno preuzima teret jer PMC ima izravan kontakt s naručiteljima. U grupama koje kontroliraju članovi mogu postojati slučajevi u kojima će članovi

izravno naplatiti vozarine, nakon odbitka dogovorenog dodatka za tekuće troškove. Ostatak će se predati PMC-u i ponovno podijeliti prema dogovorenoj formuli distribucije.

#### **6.2.6. CENTRALIZACIJA TROŠKOVA PUTOVANJA**

Kako bi se postigla jača pregovaračka moć kupnje, sve troškove putovanja brodova u pool-u, kao što su bunker, lučke pristojbe, kanalske pristojbe i agencijske naknade, plaća PMC. Ostali kapitalni i tekući troškovi, kao što su otplata kredita i kamata, osoblje, popravak i održavanje, te osiguranje padaju na račun vlasnika i trebaju ih izravno plaćati pojedinačni vlasnici. Vlasnik je odgovoran za aganžman posade i tehničko upravljanje vlastitim brodovima. Međutim, nije neuobičajeno da ponekad, kada pool održava vlastito upravljanje svojom flotom, neki članovi zatraže da se pridruže tehničkom menadžmentu kako bi imali koristi od niže cijene kolektivnog sporazuma pool-a s dobavljačima i agentima bunkera.

### **6.3. GLAVNI POOL-OVI RASUTOG TRANSPORTA**

Postoje tri glavne vrste pool-ova rasutog transporta u smislu organizacijske strukture<sup>81</sup>:

- Skup konzorcija;
- Skup pod kontrolom članova; i,
- Skup pod kontrolom uprave.

#### **6.3.1. POOL KONZORCIJA**

Konzorciji su relativno nov oblik suradnje koji je nastao uglavnom nakon revolucije kontejnerizacije. U grupi konzorcija, pojedinačni vlasnici ostaju u izravnoj kontroli nad svojim plovilima, instruiraju zapovjednike i izvršavaju sve dužnosti koje uključuju zadatak komercijalnog upravljanja. Međutim, grupa koristi zajedničku marketinšku jedinicu, koja ima sveukupnu odgovornost za zapošljavanje broda, zaključujući različita zaposlenja kako dugoročno tako i kratkoročno. Ova marketinška jedinica također djeluje kao administrativno središte konzorcija. Organiziranje redovitih sastanaka između partnera. Članovi sami prikupljaju vozarine i unajmljuju te im je dopušteno zadržati dio dnevnih tekućih troškova iz zarade. Nakon toga se mogu koristiti razne sheme za podjelu preostale dobiti, koja se uplaćuje u središnji fond.

---

<sup>81</sup>Ma S., „Maritime Economics I & II. Unpublished lecture handout“, World Maritime University, Malmö, Sweden, 1999.

Raspodjela preostale dobiti ponderiraju se u skladu s kapacitetom zarade broda i vrši se u redovitim intervalima vlasniku svakog plovila.<sup>82</sup>

### **6.3.2. POOL POD KONTROLOM ČLANOVA**

Investitori koji nisu voljni preuzeti odgovornost za instruiranje zapovjednika brodova, organiziranje bunkera i druge aktivnosti komercijalnog dogovora, ali koji žele imati izravnu kontrolu nad komercijalnom sudbinom svojih plovila mogu se odlučiti za alternativu pool-a pod kontrolom članova. U ovom slučaju je postavljena središnja organizacija. Takva je organizacija odgovorna za sve komercijalne aspekte rada broda, uključujući prikupljanje prihoda, pokrivanje rashoda i raspodjelu preostale dobiti članovima. Vlasnici su odgovorni za održavanje i operativne troškove koristeći gotovinu primljenu od središnje uprave. Naravno, uprava će raditi prema ovlastima koje su joj članovi unaprijed odredili.

### **6.3.3. POOL POD KONTROLOM UPRAVE**

Oni vlasnici ili bolje rečeno ulagači koji se ne žele involvirati s brodskim operacijama mogu odlučiti biti u pool-u pod nadzorom uprave. Središnja administracija – uprava je profitni centar koji provodi politiku i uživa autonomiju na visokoj razini. Uprava će odlučiti o prijemu novih članova. Dobit se obračunava i raspoređuje vlasnicima kao u prethodno opisanim slučajevima, ali o način obračuna i intervalu raspodjele odlučuje uprava. Udruživanje je stoga usluga po cijeni koju su vlasnici spremni platiti za članstvo. Često je ova cijena postotak od prihoda pool-a.

Među tri glavne vrste pool-ova u brodarstvu, skupine konzorcija su u većini slučajeva pomiješane s druga dva oblika pool-a od strane vanjskih suradnika. Ponekad su identificirani kao pool-ovi pod kontrolom članova, a u drugim slučajevima, konzorcij bi konačno mogao postati jedno poduzeće.

## **6.4. ADMINISTRATIVNA STRUKTURA**

Nakon uspostave broskog pool-a, upravitelj pool-a obično će se suočiti s odgovornostima, koje su nekada obavljali odjel za zaključivanje brodova, odjel za operacije i lučki kapetan. Osim toga, upravitelj pool-a će se baviti i financijskim i marketinškim pitanjima.

---

<sup>82</sup> Kiil B., „Model of Strategic Alliances in Shipping: Outline of Research Program“, Oslo: Norwegian School of Economics and Business Administration, 1991.

Očito je da će uspješni financijski rezultati poslovanja i marketinške strategije dovesti do dva ključna čimbenika, da brodar uspije dobiti financijsku potporu od bankara i osigurati ugovor o teretnom prijevozu od naručitelja. Ovi intenzivni zadaci upravljanja zahtijevaju da brodski pool-ovi imaju učinkovitu organizacijsku strukturu, inače će birokracija biti neizbježna.<sup>83</sup>

#### **6.4.1. VLASNIČKA STRUKTURA POOL-A**

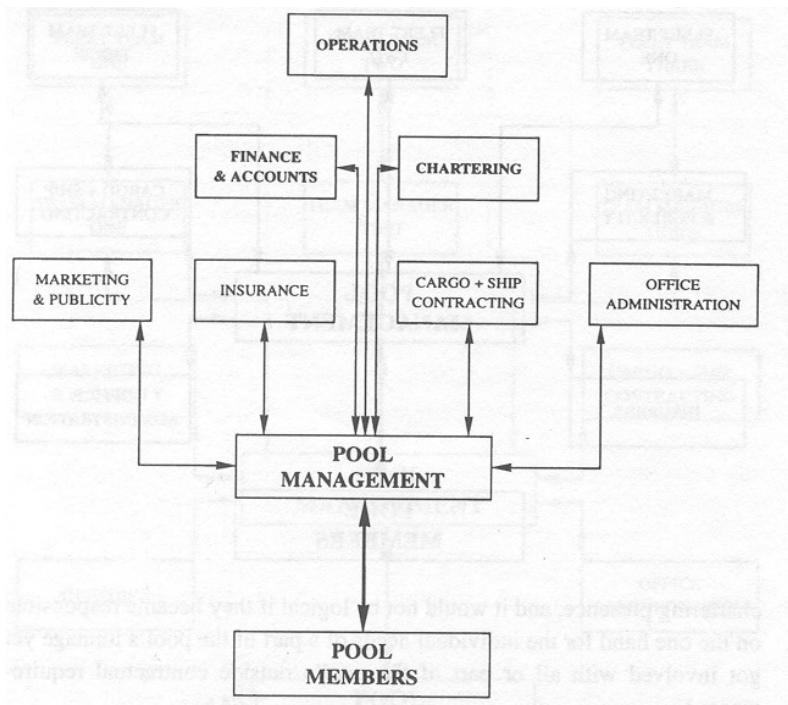
Vlasnička struktura broskog pool-a prilično je komplicirana i nije je lako objasniti vanjskim suradnicima. U grupama koje kontrolira administracija, obično postoji jedan dominantan član, koji ima dobru reputaciju i marketinške sposobnosti. Svrha drugih članova koji se pridružuju skupovima je iskoristiti stručnost ovog člana. Stoga nije ni potrebno ni prihvatljivo da dominantni član pokazuje identitet manje važnog člana, flota pool-a će trgovati pod jednim imenom; na taj način većina članova neće biti vidljiva većini „outsajdera“. U grupama koje kontroliraju članovi, vlasničku strukturu za svakog člana relativno je lako ispitati. Međutim, u slučaju da je jedan član dioničar drugog, ili različitih članova društva zajedničkog ulaganja, teškoća otkrivanja stvarne identifikacije gotovo je ista kao i u skupovima pod kontrolom uprave. Noviji trendovi u aranžmanima udruživanja su da se mali pool-ovi djelomično ili potpuno spajaju s velikim pool-om. Vlasničku strukturu takvog pool-a postaje još teže objasniti „outsajderima“.

#### **6.4.2. UPRAVLJAČKA STRUKTURA**

Pojednostavljena, ali tipična struktura upravljanja pool-om prikazana je na slici. Nije iznenađujuće vidjeti sličnost između tradicionalnih brodarskih poduzeća i brodskih pool-ova. Sa stanovišta naručitelja, uobičajeno se ni ne primjećuju. Za njih nema razlike kada biraju veliku brodarsku tvrtku ili brodarski pool. Stoga složenost vlasničke i upravljačke strukture pomorskih zajednica ne bi trebala ugroziti učinkovitost pomorskih zajednica kao radne jedinice.

---

<sup>83</sup> Kendall L.C., Buckley J.J., “The Business of Shipping”, Maryland: Cornell Maritime Press, 1994.



**Slika 15. Unutrašnji menadžment za velike pool-ove**

(Izvor: Shipping pools, Packard 1995.)

Slika prikazuje tipičnu upravljačku strukturu za velike pool-ove. Očito je da nema velike razlike u odnosu na tradicionalne brodarske tvrtke.

## 6.5. PREDNOSTI I MANE

Prednosti pool-a su<sup>84</sup>:

- Sposobnost upošljavanja;
- Ekonomija opsega;
- Diverzifikacija usluga i diverzifikacija rizika;
- Sposobnost izvlačenja koristi iz pregovora o količinskim popustima, te pregovaračka moć;
- Triangulacija (veći faktor opterećenja i minimaliziranja vremena nerada); i,
- Osiguranje tijeka novca čak i kada je brod nezaposlen.

Nedostatci i mane pool-a su:

<sup>84</sup> Dostupno na: <http://hanseatic-chartering.com/pooling-in-shipping/>, pristupio 28. Studenog 2021.

- Nema kontrole tonaže od strane vlasnika broda;
- Ovisnost o trećoj stranci za osigaranje poslovanja broda;
- Krajnji vlasnik broda mora prilagoditi svoj način poslovanja pool-u; i,
- Tržište poznaje operatera pool-a, a ne stvarnog vlasnika.

### 6.3. SUDJELOVANJE U POOL-U

Općenito, vlasnik broda ima sljedeće tri mogućnosti zapošljavanja:

- Spot trgovina (visok rizik/prinos);
- Zaposlenje u grupi (srednji rizik/prinos); i,
- Time charter (niski do srednji rizik/prinos).

Kao rezultat toga, svaki brodovlasnik koji se pridruži pool-u vjeruje da će biti puno bolje da se pridruži, nego da ostane neovisan ili unajmljen na vrijeme.

Vlasnik se mora prilagoditi radnim mehanizmima pool-a, koja ne moraju uvijek udovoljavati vlasničkim smjernicama ili zahtjevima. Na primjer, vlasnik može zahtijevati da dobije veće osiguranje od otmice broda i otkupnine prilikom plovidbe kroz piratski teritorij i prenijeti te troškove na naručitelja. Međutim, ako je brod u pool-u, vlasnik se mora pridržavati premija osiguranja dogovorenih od strane svih članova pool-a. Sve iznad ugovorene premije vlasnik mora osobno platiti.<sup>85</sup>

Drugi nedostatak je to što su vlasnici odvojeni od tržišta, ali ne i upravitelj pool-a, koji prodaje brod potencijalnim naručiteljima. Bez izravnog pristupa tržišnim informacijama, brodovlasnici postaju ovisni o pool-u za odnose s teretom i potencijalne prihode broda. Osim toga, zbog tog nedostatka znanja, vlasnik ne može pregledati prihode pool-a kako bi procijenio koristi li upravitelj pool-a brod na najbolji mogući način i u njegovu maksimalnom potencijalu prema trenutnom tržištu.

Osim toga, pool teoretski štiti interese vlasnika. U praksi, međutim, to nije uvijek slučaj jer ponekad može doći do sukoba interesa između brodovlasnika, upravitelja pool-a i ostalih članova.

---

<sup>85</sup> Ibid.



Ovaj sukob interesa između stranaka očituje se u različitim okolnostima. Najčešći primjer je raskid ugovora zbog kašnjenja u provedbi operativnih aktivnosti. U tom slučaju voditelji pool-a običavaju povući brod iz chartera jer je njihov glavni posao maksimizirati povrat pool-u. Također, radije se odriču čvrstog stava o uposlenju kako bi održali dobar odnos sa svojim naručiteljima koji će im pomoći da poboljšaju svoju tržišnu poziciju kao preferirani davatelj tonaže. Osim toga, ovo vrijeme raskida ugovora nije uključeno u izračun prihoda od pool-a kada se plovilo uposli, što povećava dnevni prijavljeni prihod (*eng. Equivalent Time Charter - TCE*). S višim TCE-om, pool privlači više članova i njegova pregovaračka pozicija na tržištu kao dobavljača tonaže je poboljšana.

Kao što je vidljivo iz obrazloženja ponude i potražnje, upravitelji pool-a nastoje što je više moguće kontrolirati ponudu tonaže na tržištu kako bi dobili bolji pristup tržištu i kontrolu. To slabi poziciju pojedinačnih vlasnika koji ne mogu ponuditi charterima fleksibilnost i pristupačnost koju pruža pool.

Kao što je ranije spomenuto, upravitelj pool-a ovisi o naručiteljima kako bi osigurao dostupnost tereta kako bi brodovi u pool-u bili zauzeti i iz tog razloga je sklon da naručitelji budu zadovoljni. Kao rezultat toga, upravitelji pool-a mogu biti fleksibilniji u pitanjima koja se odnose na odobravanje teretnica, izjava o izuzeću, malih odstupanja u teretu, kršenja granica plovidbe kao što je plovidba u području s ledom, fleksibilnost sigurnosnih mjera u područjima visokog rizika i mnogim drugim operativnim problemima koji nastaju tijekom normalnog upošljavanja brodova. Ako iz ovih problema proizađu ikakva potencijalna potraživanja, to će u konačnici utjecati na vlasnika, a ne na pool. Unatoč činjenici da pool može, na primjer, dopustiti izdavanje teretnica bez uključivanja klauzule o miješanju tereta, vlasnici su odgovorni u slučaju kontaminacije ili zahtjeva za vozarinu izvan specifikacije. To je zato što je teretnica sastavljena na ime vlasnika (prijevoznika/brod) i stoga je vlasnik odgovoran za prijevoz tereta. Čak i ako upravitelj pool-a dopusti charterima da plove u zonama s ledom dok, brod nema klasu za led i nisu poduzete odgovarajuće mjere, pool nije odgovoran u slučaju incidenta, iako će posljedice za vlasnike biti rezultat odluke pool-a.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Ibid.

Kako bi se prevladali gore navedeni nedostaci i smanjio rizik/izloženost, uobičajena je praksa da vlasnici angažiraju treću stranu, komercijalnog menadžera, da zastupa vlasnika u pool-u i štiti interese vlasnika.

Komercijalni upravitelj nadzire svakodnevne operacije upravitelja pool-a kako bi osigurao da su vlasnički interesi uvijek zaštićeni i njihova izloženost svedena na minimum. Na primjer, komercijalni upravitelj provjerava nedosljednosti tijekom utovara i/ili istovara, temeljito provjerava LOI, osigurava da su teretnice ispravno izdane i da su uključene relevantne klauzule itd. Također imenovanjem komercijalnog upravitelja, vlasnici dobivaju pristup trenutne tržišne informacije koje im omogućuju pregled i provjeru da upravitelji pool-a zapravo najbolje koriste brod kako bi povećali prihod. Osim toga, komercijalni upravitelj može pregledati kako pool izračunava i distribuira prihode kako bi osigurao da vlasnici dobivaju ono što im je dospjelo i načine kako maksimizirati prihod/distribuciju.

Unatoč gore navedenim nedostacima, pool-ovi su sastavni dio brodarstva koji se ne može zanemariti jer omogućuju pristup udaljenim tržištima i teretima, kao i kolektivno znanje i stručnost. Što je još važnije, uz pomoć komercijalnog menadžera, vlasnici mogu imati koristi od članstva u pool-u, jer mogu dobiti sigurnost i stabilan prihod na nestabilnom tržištu.

## 7. ZAKLJUČAK

Razvoj tehnike i tehnologije prometa, liberalizacija i globalizacija uveli su velike promjene u formu suradnje brodara. Jedna od inovacija koja će zabilježiti budućnost trgovine jest izum kontejnera i tehnologija transporta od pošiljatelja do primatelja u istovjetnom pakiranu od početka do kraja puta. Samim time razvile su se mnoge luke, gradovi a i mnoge brodske kompanije koje i danas dominiraju pomorskim tržištem. Mnoge takve brodske kompanije su pristupile kooperaciji kako bi povećale prihode te „pokrile“ određene linije. Ugovori između brodara su u većini slučajeva tajni, pa se mnoge vlade pitaju trebaju li se one upletati u pitanje kooperacije te udruživanje brodara, te da li ta udruženja podliježu nacionalnim ili međunarodnim zakonima.

U radu je potvrđena hipoteza kako suradnja brodara u raznim oblicima saveza doprinosi profitabilnosti poslovanja i eliminira međusobnu konkurenciju.

Najčešći oblici suradnje u linijskom brodarstvu su strateški savezi, dok su u brodarstvu rasutih tereta najčešći oblici udruživanja pool-ovi.

Tijekom vremena stavovi vlada pojedinih država su se u odnosu na razna udruživanja u brodarstvu mijenjala, a kao rezultat posljedičnih promjena koje su nastale na tržištu uslijed udruživanja brodara.

Osnovni problemi koji se javljaju pri udruživanju mogu biti rezultat promjene tržišnih uvjeta, kulturološkim razlozima, gubitkom identiteta kompanije, gubitkom doticaja sa tržištem, promjenom zakonodavstva, povećanim rizicima i troškovima koji nastaju uslijed djelovanja saveza, a izvan moći brodara.

Povijest udruživanja brodara seže u doba razvoja tehnologije pogona broda i primjenom parnog stroja na brodovima, što je omogućilo redovnost plovidbe. Tijekom vremena oblici udruživanja su mijenjali oblik.

Prihodovne prednosti udruživanja postižu se boljim iskorištavanjem broda, diferencijacijom i diverzifikacijom usluge, dok se troškovne prednosti postižu ekonomijom razmjera i boljom kupčevom pregovaračkom pozicijom na tržištu.

## 8. LITERATURA

### KNJIGE:

- [1.] P.K. Mukherjee, M. Brownrigg, „Farhing on International Shipping“, 2013
- [2.] O'Brien, T. R. i Lewicke, M., „Currency adjustment factors“ a questionnaire (Forschungsinstitut Für Wirtschaftspolitik, An der Universität Mainz), 1979.
- [3.] Dong-Hua Wang, Chung-Ching Chen, Cheng-Sheng Lai, „The rationale behind and effects of Bunker Adjustment Factors“, *Journal of Transport Geography*, Volume 19, Issue 4, 2011.
- [4.] Bernard M. Collins, „The UNCTAD Liner Code: United States Maritime Policy at the Crossroads“, *Lawrence Juda*, 8 Md. J. Int'l L. 156, 1984.
- [5.] John Tomlinson, „History and Impact of the Intermodal Shipping Container“, 2009.
- [6.] T. Notteboom, „Container shipping“, *The Blackwell Companion to Maritime Economics*, 2012.
- [7.] Mulder, J. and Dekker, R., „Methods for strategic liner shipping network design. *European Journal of Operational Research*“, 2014.
- [8.] B. Slack, C. Comtois i R. McCalla, „Strategic alliances in the container shipping industry: a global perspective, *Maritime Policy & Management*“, 2002.
- [9.] Hansen, P.H., „Business history: A cultural and narrative approach. *Business History Review*“, 86(4), 2012.
- [10.] Kirkaldy, A.W., „British shipping: its history, organization and importance“, 1914., dostupno na: <https://archive.org/details/britishshippingi00kirk> (pristupio 15. listopada 2021.)
- [11.] Das, S.S., „To partner or to acquire? A longitudinal study of alliances in the shipping industry“, *Maritime Policy & Management*, Vol. 38 No. 2, 2011.
- [12.] Sheppard, E. and Seidman, D., „Ocean shipping alliances: the wave of the future?“, *International Journal of Maritime Economics*, Vol. 3 No. 4, 2001.
- [13.] Sanchez. R.J. i Mouftier, L. „The puzzle of shipping alliances in April 2017“, 2017.
- [14.] UNCTAD, „Review of maritime transport“, 2017., dostupno na: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017_en.pdf) (pristupio 15. listopada 2021.)
- [15.] Sanchez, R.J. and Mouftier, L., „The puzzle of shipping alliances in April 2017“, 2017., *Port Economics*, dostupno na: [www.porteconomics.eu/2017/04/20/the-puzzle-of-shipping-alliances-in-july-2016/](http://www.porteconomics.eu/2017/04/20/the-puzzle-of-shipping-alliances-in-july-2016/) (pristupio 15. listopada 2021.)
- [16.] Baltic and International Maritime Council, „Container shipping: new networks come into focus as the supply side holds the key to improvements“, 2017., dostupno na: [www.bimco.org/news/market\\_analysis/2017/20170420\\_containersmoo\\_2017-02](http://www.bimco.org/news/market_analysis/2017/20170420_containersmoo_2017-02) (pristupio 15. listopada 2021.)
- [17.] UNCTAD, „Review of maritime transport“, 2017., dostupno na: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017_en.pdf) (pristupio 15. listopada 2021.)
- [18.] Alphaliner TOP 100, „Global Figures“, 2017., dostupno na: <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100> (pristupio 15. listopada 2021.)
- [19.] JOC.com, „Analysts see liner consolidation as step toward recovery“, 2016., dostupno na: [www.joc.com/maritime-news/container-lines/concentration-liner-shipping-step-towards-recoverysayanalysts\\_20161104.html](http://www.joc.com/maritime-news/container-lines/concentration-liner-shipping-step-towards-recoverysayanalysts_20161104.html) (pristupio 15. listopada 2021.)
- [20.] Cariou, P., „Liner shipping strategies: an overview“, *International Journal of Ocean Systems Management*, Vol. 1 No. 1, 2008.
- [21.] Kauper, T., „The report of the attorney general's national committee to study the antitrust laws: a retrospective“, *Michigan Law Review*, Vol. 100 No. 7, 2002.
- [22.] Supreme Court Finding of Statutory Restriction on Use of Dual-Rate Contract Systems in Shipping Industry Triggers Legislation and Congressional and Private Investigations, 1958). *Columbia Law Review*, 58(7), 1958.
- [23.] U.S. Reports: „FMC v. Svenska Amerika Linien“, 390 U.S. 238, 1968.

- [24.] „U.S. Shipping Act of 1984“, dostupno na: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-98/pdf/STATUTE-98-Pg67.pdf#page=1>, (pristupio 15. listopada 2021.)
- [25.] Global Insight, „The application of competition rules to liner shipping“, 2005., dostupno na: [http://ec.europa.eu/competition/consultations/2005\\_reg\\_4056\\_86/shipping\\_report\\_26102005.pdf](http://ec.europa.eu/competition/consultations/2005_reg_4056_86/shipping_report_26102005.pdf) (pristupio 15. listopada 2021.).
- [26.] Alphaliner, „The Worldwide Reference in Liner Shipping“, 2016., dostupno na: [www.alphaliner.com](http://www.alphaliner.com) (pristupio 15. listopada 2021.).
- [27.] Fusillo, M., „Some notes on structure and stability in liner shipping“, Maritime Policy & Management, Vol. 33 No. 5., 2006
- [28.] Wu, W., „An approach for measuring the optimal fleet capacity: evidence from the container shipping lines in Taiwan“, International Journal of Production Economics, Vol. 122 No. 1, 2009
- [29.] Federal Maritime Commission, „The impact of the Ocean Shipping Reform Act of 1998“, 2001., dostupno na: [www.fmc.gov/assets/1/Page/OSRA\\_Study.pdf](http://www.fmc.gov/assets/1/Page/OSRA_Study.pdf) (pristupio 15. listopada 2021.).
- [30.] Tan, B. and Thai, V., „Knowledge sharing within strategic alliance networks and its influence on firm performance: the liner shipping industry“, International Journal of Shipping and Transport Logistics, Vol. 6 No. 4, 2014.
- [31.] Sagers, C.L., „The demise of regulation in ocean shipping: a study in the evolution of competition policy and the predictive power of microeconomics“, Vanderbilt Journal of Transnational Law, Vol. 39, 2006.
- [32.] Button, K., „Shipping alliances: are they at the ‘core’ of solving instability problems in shipping?, in Liner shipping: What’s next?“, 1999.
- [33.] European Commission, “Commission Staff Working Document, No. 4056/86“, 2005.
- [34.] Marlow, P. and Nair, R., „Liner shipping and information exchange – a European perspective“, Marine Policy, Vol. 30 No. 6, 2006.
- [35.] European Commission, „Review of Regulation 4056/86: Proposal for a New Regulatory Structure“, 2004., dostupno na: [http://ec.europa.eu/competition/consultations/2004\\_6\\_reg\\_4056\\_86/elaa\\_proposal\\_06082004.pdf](http://ec.europa.eu/competition/consultations/2004_6_reg_4056_86/elaa_proposal_06082004.pdf) (pristupio 15. listopada 2021.).
- [36.] World Shipping Council, „International liner shipping regulation: its rationale and its benefits“, World Shipping Council submission to the OECD Division of Transport Inquiry on Regulatory Reform in Maritime Transport, 2001.
- [37.] Yang, J., „Beijing declares P3 ‘essentially different’ to other alliances“, Lloyd’s List, 2014.
- [38.] Nair, R., „Study on economic regulation of collaborative strategies among container shipping companies following repeal of European Union Regulation 4066/86“, The Asian Journal of Shipping and Logistics, Vol. 32 No. 2, 2016.
- [39.] OECD, „Competition issues in liner shipping: note by the Secretariat“, 2015., dostupno na: [www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/COMP/WP2\(2015\)3&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/COMP/WP2(2015)3&docLanguage=En) (pristupio 15. listopada 2021.).
- [40.] Parola, F., Caschili, S., Medda, F.R. and Ferrari, C., „Measuring the scope of inter-firm agreements in the container shipping industry: an empirical assessment“, International Journal of Shipping and Transport Logistics, Vol. 6 No. 5, 2014.
- [41.] OECD, „Regulatory issues in international maritime transport“, 2002., available at: [www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/DOT\(2001\)3&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/DOT(2001)3&docLanguage=En) (pristupio 15. listopada 2021.).
- [42.] Lu, C.S., „Strategic groups in Taiwanese liner shipping“, Maritime Policy & Management, Vol. 26 No. 1, 1999.
- [43.] Lu, C.S., „Evaluating key resources and capabilities for liner shipping services“, Transport Reviews, Vol. 27 No. 3, 2007

- [44.] Notteboom, T., „Dynamics in alliance formation in container shipping“, 2016., Port Economics, dostupno na: [www.porteconomics.eu/2016/06/01/portgraphic-dynamics-in-alliance-formation-in-container-shipping/](http://www.porteconomics.eu/2016/06/01/portgraphic-dynamics-in-alliance-formation-in-container-shipping/) (pristupio 15. listopada 2021.).
- [45.] Yoshida, S., Yang, J.H. and Kim, K.H., „Network economies of global alliances in liner shipping: the case of Japanese liner shipping companies“, World Shipping and Port Development, 2005.
- [46.] WTO, „Maritime transport services: background note by the Secretariat“, 2010., Document S/C/W/315, dostupno na: [www.oecd.org/tad/services-trade/46334964.pdf](http://www.oecd.org/tad/services-trade/46334964.pdf) (pristupio 15. listopada 2021.).
- [47.] Besanko, D., Shanley, M. and D. Dranove, „Economics of Strategy“, 2007.
- [48.] Hansen, R.K., „P&O Nedlloyd – Economy of scale“, 2005., Schip & Werf De Zee, 2005.
- [49.] Neleman, J., „P&O Nedlloyd: de Deense verrassing“, 2005., FEM Business, dostupno na: <http://archieff.fembusiness.nl/2005/05/21/nummer-20/PO-Nedlloyd-De-Deense-verrassing.htm> (pristupio 15. listopada 2021.)
- [50.] Leach, P., „Maersk reports disappointing results after P&O Nedlloyd deal“, 2006.
- [51.] Jakov Karmelić: Sporazum O Raspodjeli Brodskog Prostora, Pomorstvo, Scientific Journal Of Maritime Research, 2010.
- [52.] Maritime Policy & Management, 1996
- [53.] Haralambides, H.E., „The Economics of Bulk Shipping Pools“, 1996., (Dostupno na : <https://www.researchgate.net/publication/294428017> , pristupio 28. studenog 2021.)
- [54.] Ma S., „Maritime Economics I & II. Unpublished lecture handout“, World Maritime University, Malmö, Sweden, 1999.
- [55.] Kiil B., „Model of Strategic Alliances in Shipping: Outline of Research Program“, Oslo: Norwegian School of Economics and Business Administration, 1991.
- [56.] Kendall L.C., Buckley J.J., “The Business of Shipping”, Maryland: Cornell Maritime Press, 1994.

## IZVORI SA INTERNETA:

- [1.] Dostupno na: <http://hanseatic-chartering.com/pooling-in-shipping/> , (pristupio 15. listopada 2021.)
- [2.] Dostupno na: <https://www.freightwaves.com/news/maritime-history-notes-a-pioneering-containership> , (pristupio 15. listopada 2021.)
- [3.] Dostupno na: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/356/481/> , (pristupio 15. listopada 2021.)
- [4.] Dostupno na: <https://www.congress.gov/105/plaws/publ258/PLAW-105publ258.pdf> , (pristupio 15. listopada 2021.)
- [5.] Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:269:0001:0003:EN:PDF> (pristupio 15. listopada 2021.)
- [6.] Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A31986R4056> (pristupio 15. listopada 2021.)
- [7.] Dostupno na: [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/490d4832-en/index.html?itemId=/content/publication/490d4832-en&\\_ga=2.127113358.24794159.1636128285-750623559.1636128285](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/490d4832-en/index.html?itemId=/content/publication/490d4832-en&_ga=2.127113358.24794159.1636128285-750623559.1636128285) (pristupio 15. listopada 2021.)
- [8.] Dostupno na: <https://journals.pan.pl/Content/93404/mainfile.pdf> , pristupio 16. studenog 2021.)
- [9.] Dostupno na: <http://hanseatic-chartering.com/pooling-in-shipping/> , pristupio 28. Studenog 2021.
- [10.] Dostupno na: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/390/238/> , (pristupio 15. listopada 2021.)

## 9. POPIS SLIKA

<b>Slika 1. Teretni jedrenjak.....</b>	<b>4</b>
<b>Slika 2. Parobrod .....</b>	<b>6</b>
<b>Slika 3. Prvi kontejneri.....</b>	<b>12</b>
<b>Slika 4. Kontejnerski brod „Ideal X“ .....</b>	<b>14</b>
<b>Slika 5. Svjetska trgovina kontejneriziranog tereta 1996.-2020. ....</b>	<b>15</b>
<b>Slika 6. Moderno kontejnersko lučko postrojenje .....</b>	<b>16</b>
<b>Slika 7. Hub and Spoke i Relay Networks .....</b>	<b>18</b>
<b>Slika 8. Partnerstva u linijskom brodarstvu .....</b>	<b>22</b>
<b>Slika 9. Partnerstva u kontejnerskom brodarstvu.....</b>	<b>23</b>
<b>Slika 10. Razlika između 2 kontejnerska broda.....</b>	<b>24</b>
<b>Slika 11. Senator Wesley Jones.....</b>	<b>26</b>
<b>Slika 12. Jonesov zakon .....</b>	<b>27</b>
<b>Slika 13. Udjeli 10 vodećih kontejnerskih brodara, svibanj 2020. ....</b>	<b>28</b>
<b>Slika 14. Glavna struktura i aktivnosti broskog pool-a .....</b>	<b>56</b>
<b>Slika 15. Unutrašnji menadžment za velike pool-ove .....</b>	<b>61</b>