

# TRŽIŠNA ORIJENTACIJA LUČKIH UPRAVA PRIMORSKOGORANSKE ŽUPANIJE

---

**Mataja-Mafrici, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:301095>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Marko Mataja-Mafrić

## **TRŽIŠNA ORIJENTACIJA LUČKIH UPRAVA PRIMORSKO- GORANSKE ŽUPANIJE**

(završni rad)

Rijeka, 2018.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Stručni studij Poduzetništvo

## **TRŽIŠNA ORIJENTACIJA LUČKIH UPRAVA PRIMORSKO- GORANSKE ŽUPANIJE**

(završni rad)

MENTOR

Dr.sc. Davor Širola, viši predavač

STUDENT

Marko Mataja-Mafrić

MBS: 2423032233/13

Rijeka, rujan 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI  
POSLOVNI ODJEL

Rijeka, 06.03.2018.

**ZADATAK**  
**za završni rad**

Pristupniku: Marko Mataja-Mafrić

MBS: 2423032233/13

Studentu stručnog studija **PODUZETNIŠTVA** izdaje se zadatak za završni rad –  
tema završnog rada pod nazivom:

**TRŽIŠNA ORIJENTACIJA LUČKIH UPRAVA**  
**PRIMORSKO-GORANSKE ŽUPANIJE**

**Sadržaj zadatka:**

U završnom radu u teorijskom dijelu obrazložiti važnost tržišne orijentacije koja predstavlja način mjerenja primjene marketinga u praksi. Pritom obrazložiti obuhvat i dosadašnju primjenu konstrukta tržišne orijentacije s tri komponente: prikupljanje informacija, širenje informacija i reakcije na informacije. Također, analizirati primjenjivost marketinga javnom, a posebno lokalnom/regionalnom javnom sektoru. Analizirati karakteristike lokalnog i regionalnog javnog sektora u Hrvatskoj, s posebnim osvrtom na ustroj, djelovanje i uspješnost županijskih lučkih uprava u odabranoj županiji. Pomoću, kroz ranija istraživanja provjeren format upitnika, metodom ispitivanja istražiti i usporediti razinu dostignute tržišne orijentacije između promatranih županijskih lučkih uprava. Temeljem rezultata istraživanja donijeti zaključke koji potvrđuju ili opovrgavaju polazišnu premisu o primjenjivosti tržišne orijentacije u istraživanom dijelu lokalnog/regionalnog javnog sektora.

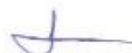
Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.


**Zadano: 06.03.2018.**

**Predati do: 15.09.2018.**


**Mentor:**

**Pročelnik odjela:**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. sc. Davor Širola, v. pred.

  
\_\_\_\_\_  
Mr. sc. Marino Golob, viši predavač

**Zadatak primio dana: 06.03.2018.**

  
\_\_\_\_\_  
Marko Mataja-Mafrić


Dostavlja se:

- mentoru
- pristupnici

# IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Tržišna orijentacija lučkih uprava Primorsko-goranske županije izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Dr. sc. Davora Širole, višeg predavača.

Marko Matija-Mafrić



(potpis studenta)

## **Sažetak**

U ovom radu provodi se analiza razine tržišne orijentacije županijskih lučkih uprava Primorsko-goranske županije, kao dijela javnog sektora, na temelju rezultata upitnika koji je prethodno upućen djelatnicima istih te usporedbom s pokazateljima rezultata njihova poslovanja. Definiraju se specifičnosti funkcioniranja županijskih lučkih uprava, obrađuje se koncept važnosti regionalnog i lokalnog javnog sektora, opisuje se zakonodavni okvir djelovanja lučkih uprava. Ističe se u radu važnost marketinga te važnost tržišne orijentacije u javnoj upravi, ne zanemarujući pri tom hrvatski kontekst. Utvrđuju se kriteriji prema kojima definirati tržišnu orijentaciju te da su ti elementi bitni čimbenici koji pozitivno utječu na tržišnu orijentaciju lučkih uprava, iako je tržišna orijentacija neznčajno povezana s performansama spomenutih neprofitnih organizacija.

**Ključne riječi:** županijske lučke uprave, javni sektor, tržišna orijentacija, marketing

## Sadržaj

1.	Uvod .....	1
2.	Specifičnosti funkcioniranja županijskih lučkih uprava.....	3
2.1.	Važnost lokalnog i regionalnog javnog sektora.....	3
2.2.	Zakonodavni okvir djelovanja županijskih lučkih uprava .....	8
3.	Marketing u javnom sektoru.....	14
3.1.	Posebnosti funkcioniranja regionalnog i lokalnog javnog sektora u Hrvatskoj ..	14
3.2.	Potencijali tržišne orijentacije u regionalnom i lokalnom javnom sektoru.....	17
4.	Analiza tržišne orijentiranosti lučkih uprava.....	21
4.1.	Metodologija istraživanja.....	22
4.2.	Rezultati istraživanja.....	25
5.	Zaključak .....	30
	Literatura .....	31
	Članci:.....	31
	Popis shema .....	33
	Popis tablica.....	33
	Popis priloga.....	33



## 1. Uvod

Povod za pisanje rada koji obrađuje ovu tematiku je kompleksnost i ograničenost lokalnog javnog sektora u Hrvatskoj te snažno uvjerenje autora u nužnost činjenja daljnjih napora u smjeru decentralizacije zemlje jer su najrazvijenije zemlje decentralizirane i jer će se uvijek za svoje građane najbolje skrbiti razina vlasti koja je njima najbliža, iz razloga koji proizlaze iz bržeg i efikasnijeg prepoznavanja lokalnih potreba.

Problem kojim se ovaj rad bavi je utvrđivanje razine tržišne orijentacije u lokalnom i regionalnom javnom sektoru i to na primjeru županijskih lučkih uprava Primorsko-goranske županije. Važno je napomenuti da je tržišna orijentacija metodološka kategorija koja se koristi za potrebe ovog rada jer se uzima u obzir da je smisao tog pojma bitno drugačiji u javnom u odnosu na privatni sektor. Naime, dok je u privatnom sektoru poanta tržišne orijentacije generiranje profita, u javnom sektoru može se ostvariti eventualno višak, čija je namjena u skladu s misijom javne uprave: zadovoljavanje javnih potreba.

Predmet ovog rada su županijske lučke uprave Primorsko-goranske županije te se predmetna tematika problematizira uporabom ankete upućene zaposlenicima tih županijskih neprofitnih organizacija i usporedbom s objektivnim pokazateljima uspješnosti, a sve kako bi se pokušale dokazati dvije hipoteze koje tvrde sljedeće:

- 1) Prikupljanje informacija, širenje informacija i tržišno orijentirane reakcije na informacije lučkih uprava empirijski su značajni čimbenici koji na tržišnu orijentaciju lučkih uprava utječu pozitivno i podjednakim intenzitetom.
- 2) Tržišna orijentacija lučkih uprava pozitivno je povezana s performansama lučkih uprava i zadovoljstvom korisnika njihovih usluga.

U poglavlju **Specifičnosti funkcioniranja županijskih lučkih uprava** definira se što je to javni sektor, kako funkcionira javna uprava u Republici Hrvatskoj, koje su uloge lokalne samouprave te se opisuju trendovi koji u Europi prate lokalnu i regionalnu upravu (Decentralizacija, regionalizacija, reforme teritorijalne osnove, itd.). U istom poglavlju razrađuje se i zakonodavni okvir unutar kojeg djeluju županijske lučke uprave, prikazuje se način na koji se luke klasificiraju, kako se dijeli lučko područje (operativni, komunalni i nautički dio luke), definira se pojam županijske lučke uprave, djelatnosti kojima se ona bavi i način na koji ostvaruje prihod.

Poglavlje **Marketing u javnom sektoru** bavi se posebnostima funkcioniranja regionalnog i lokalnog sektora u Hrvatskoj i problemima koje te posebnosti generiraju da bi se onda prikazale mogućnosti koje marketing nudi županijskim lučkim upravama. Također, definira se tržišna orijentacija kao kombinacija triju elemenata: prikupljanje tržišnih informacija, širenje informacija te tržišno orijentirane reakcije.

Nakon što su definirane sve prethodno navedene premise dolazi se do ključnog poglavlja ovog rada, a to je **Analiza tržišne orijentiranosti lučkih uprava**. U ovom poglavlju nastoje se dokazati prethodno spomenute hipoteze kroz analizu rezultata upitnika na koji su odgovorili djelatnici županijskih lučkih uprava, a koji se sastoji od 21 tvrdnje, te usporedbu sa stvarnim performansama promatranih subjekata. Hipoteze se provjeravaju korištenjem MARKOR instrumenta koji je, nakon adaptacije za lokalni javni sektor, dodatno prilagođen za područje lučkih uprava.

## **2. Specifičnosti funkcioniranja županijskih lučkih uprava**

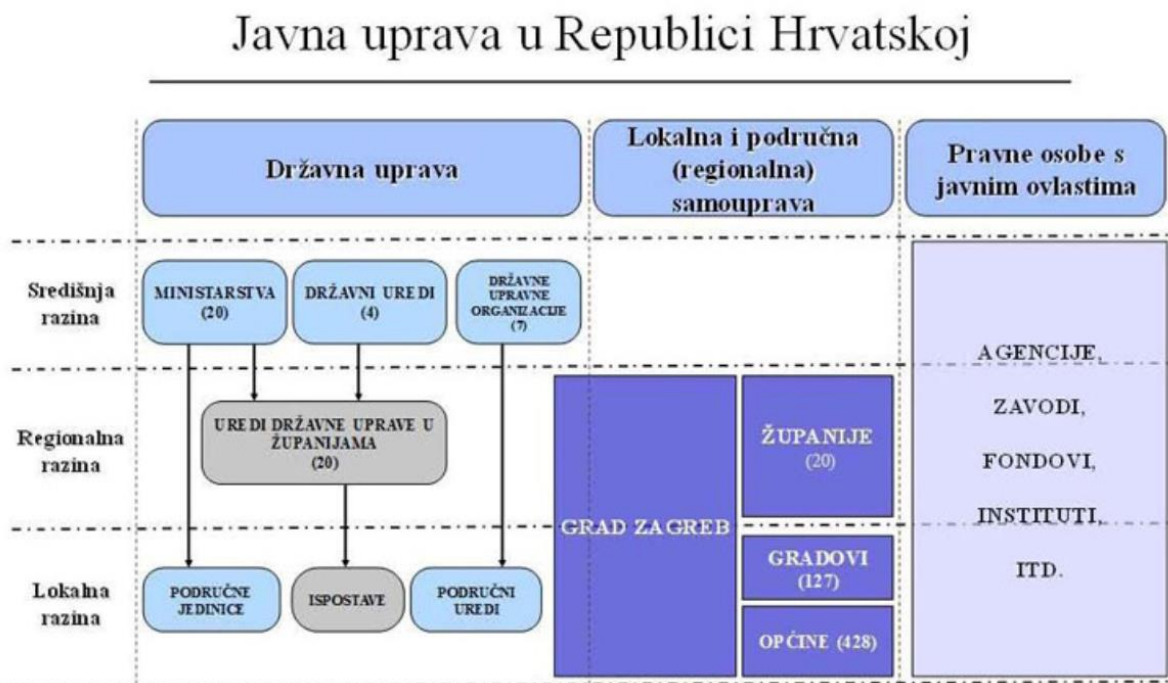
Radi kvalitetnog provođenja i razumijevanja analize tržišne orijentiranosti lučkih uprava Primorsko-goranske županije treba najprije spoznati važnost i ograničenja lokalnog i regionalnog javnog sektora, upoznati kako su zakoni i podzakonski akti definirali i klasificirali luke i lučke uprave, koje su njihove nadležnosti, posebnosti, struktura, tijela, kako ostvaruju prihode i drugo.

### **2.1. Važnost lokalnog i regionalnog javnog sektora**

Međunarodni monetarni fond javni sektor dijeli na opću državu i javna poduzeća. Imajući u vidu hrvatski administrativno-politički ustroj, možemo reći da je opća država sastavljena od tri razine vlasti (središnja država, županije te gradovi i općine) te da se ta podjela preslikava i na javna poduzeća, odnosno ona poduzeća u kojima država, županije i jedinice lokalne samouprave imaju udio (Bejaković, Vukšić, Bratić, 2011., 101-104.). Grafički prikaz ustroja vidljiv je na shemi 1 u nastavku.

Republika Hrvatska broji 555 jedinica lokalne samouprave, od kojih su 127 gradovi, a 428 općine, dok je županija ukupno 20, plus grad Zagreb, koji, zbog svoje veličine i značaja ima istovremeno status i grada i županije (Ministarstvo uprave, 2018.).

Shema 1: Javna uprava u Republici Hrvatskoj



Izvor: Strategija razvoja javne uprave u Republici Hrvatskoj 2015.-2020., 2015., 1.

Iz Sheme 1 razvidna je kompleksnost i isprepletenost javne uprave u Hrvatskoj pa je tako vidljivo da se državna uprava proteže kroz sve tri administrativne razine (središnja, regionalna i lokalna), da Grad Zagreb objedinjuje nadležnosti županije, grada i općine te da postoje i pravne osobe s javnim ovlastima čiji se djelokrug nadležnosti proteže, kao i kod državne uprave, na sve tri razine vlasti.

Ono što je specifično kod lokalne i regionalne samouprave je svakako dihotomija koja ju značajno karakterizira jer je ona, s jedne strane, razina vlasti koja je najbliža građanima i koja bi njihove potrebe mogla najneposrednije i najefikasnije zadovoljiti, dok ju, s druge strane, možemo definirati i jednostavno kao puku razinu vlasti koja se nalazi na pola puta između građana i centralne države (Rogić Lugarić, 2015., citirano u Širola 2017., 20.).

Hrvatskoj su određeno, još uvijek ograničeno, usmjerenje ka decentralizaciji donijele ustavne promjene iz 2000. godine. Tada Ustav priznaje **pravo** na lokalnu i područnu samoupravu, uvode se, iako taj dio Europske povelje o lokalnoj samoupravi Hrvatska nije bila ratificirala, **načela supsidijarnosti i solidarnosti**. Prema prvom načelu definira se da će pravo prvenstva kod obavljanja poslova od lokalnog značaja imati ona administrativna jedinica koja je bliža građanima, a u skladu s drugim načelom država se obvezuje na pružanje financijske pomoći financijski manje potentnim lokalnim jedinicama. Ne samo da se omogućuju, nego se i predlažu određeni oblici suradnje između različitih lokalnih jedinica u Hrvatskoj te se regulira i međunarodna suradnja, na koju se prethodno nije blagonaklono gledalo zbog osjetljivosti na teritorijalni integritet države. Polako se počinje definirati obligatorna i fakultativna komponenta nadležnosti te se utvrđuje da bi država trebala financirati prenesene ovlasti (Koprić, 2005., 23-24.).

Kompleksnost nadležnosti jedinica lokalne i područne samouprave u Hrvatskoj vidljiva je i iz djelokruga poslova jedinica samouprave (tablica 1).

**Tablica 1. Djelokrug poslova jedinica samouprave u Hrvatskoj**

Općine i gradovi	Veliki gradovi	Županije
<ul style="list-style-type: none"> <li>– prostorno i urbanističko planiranje,</li> <li>– primarnu zdravstvenu zaštitu,</li> <li>– odgoj i osnovno obrazovanje,</li> <li>– promet na svom području,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prostorno i urbanističko planiranje,</li> <li>– primarnu zdravstvenu zaštitu,</li> <li>– odgoj i obrazovanje,</li> <li>– promet na svom području, održavanje javnih cesta,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prostorno i urbanističko planiranje,</li> <li>– zdravstvo,</li> <li>– obrazovanje,</li> <li>– promet i prometnu infrastrukturu, održavanje javnih cesta,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– komunalno gospodarstvo,</li> <li>– uređenje naselja i stanovanje,</li> <li>– brigu o djeci,</li> <li>– socijalnu skrb,</li> <li>– kulturu, tjelesnu kulturu i šport,</li> <li>– zaštitu potrošača,</li> <li>– zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša,</li> <li>– protupožarnu i civilnu zaštitu,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– komunalno gospodarstvo,</li> <li>– uređenje naselja i stanovanje,</li> <li>– brigu o djeci,</li> <li>– socijalnu skrb,</li> <li>– kulturu, tjelesnu kulturu i šport,</li> <li>– zaštitu potrošača,</li> <li>– zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša,</li> <li>– protupožarnu i civilnu zaštitu,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gospodarski razvoj,</li> <li>– planiranje i razvoj mreže obrazovnih, zdravstvenih, socijalnih i kulturnih ustanova,</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– izdavanje građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata vezanih uz gradnju, te provedbu dokumenata prostornog uređenja,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– izdavanje građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata vezanih uz gradnju te provedbu dokumenata prostornog uređenja za područje županije izvan područja velikoga grada,</li> </ul>
– ostale poslove sukladno posebnim zakonima.		

Izvor: Širola, 2017., 32.

Iz tablice je razvidna isprepletenost sektorskih funkcija, odnosno njihovo preklapanje u okvirima različitih samoupravnih jedinica.

Temeljne uloge lokalne samouprave mogu se definirati tako da obuhvaćaju slijedeće kategorije (Koprić, 2012., 3.):

- Upravna uloga: proizlazi iz potrebe države da se ona čim više približi građanima na lokalnoj razini kako bi se što više javnih usluga nudilo na administrativnoj razini koja je najbliža korisnicima;
- Politička uloga: donose se političke odluke koje bolje odražavaju interese lokalnog stanovništva;
- Socijalna uloga: naročito nakon Drugog svjetskog rata intenzivira se bavljenje socijalnim pitanjima od strane lokalne razine, koja na sebe preuzima sve veći dio javnih službi kako bi odgovorila na socijalne potrebe stanovništva (socijalno stanovanje, zdravstvo, socijalna skrb...);
- Ekonomska uloga: koliko god neoliberalni stav posljednjih godina zastupao poziciju da je lokalna/regionalna samouprava trošak, sve je veća orijentacija regija i gradova ka privlačenju investitora i pružanju preduvjeta za gospodarski razvoj;
- Ekološka uloga: kako je dobit vjerojatno temeljna ekonomska kategorija, često dolazi do zanemarivanja dugoročnih posljedica za okoliš štetnih djelatnosti. Lokalna razina prva osjeća posljedice ekoloških prijetnji pa tako i njena ekološka komponenta sve više dolazi do izražaja.

Osim iz svega što je prethodno navedeno, važnost lokalnog i regionalnog javnog sektora nazire se i iz određenih trendova koji su sve prisutniji i koji su čak i potaknuti od strane nacionalnih i nadnacionalnih entiteta (naročito od strane Europske Unije).

Najrelevantniji od tih trendova su: decentralizacija, regionalizacija, reforma teritorijalne osnove, servisna orijentacija i orijentacija na poticanje gospodarskog i društvenog razvoja (Širola, 2017., 24-27., prema više autora):

- **Decentralizacija** sve je prisutnija u politikama Europske Unije i objektivno, u Europi, postoji trend intenziviranja spuštanja ingerencija s razine centralne države na razine regionalne i lokalne uprave. Lokalne jedinice polako nadilaze svoje klasične administrativne uloge i sve više preuzimaju ulogu pružatelja socijalnih servisa, motora gospodarskog razvoja te ekološku komponentu.
- Skandinavske zemlje prednjače po razini decentralizacije, što se zaključuje i iz jako visokog udjela lokalne samouprave u javnim rashodima, dok za mediteranske zemlje možemo reći, po istom kriteriju, da su poprilično centralizirane. Zanimljivo je da su razvijenije zemlje vrlo često i decentraliziranije, dok su visoko centralizirane zemlje uglavnom manje razvijene.
- Dok u Hrvatskoj ne postoji gotovo nikakva težnja ka pravoj **regionalizaciji**, Europska unija inzistira na tom konceptu koji se zasniva na stvaranju i osnaživanju vlasti srednje razine, pogotovo imajući u vidu osjetne razlike administrativno-političkog ustroja njenih država članica.
- Trend **reformе teritorijalne osnove** sve je izraženiji u zadnjih šezdesetak godina kao odgovor na gomilanje javne administracije prouzrokovane postojanjem sitnih lokalnih upravnih jedinica te je tendencija da se one okrupnjuju radi racionalizacije troškova. Mnoge europske zemlje drastično su smanjile broj lokalnih jedinica.
- Sve naglašenija percepcija građana kao korisnika javnih servisa dovodi do širenja razine potreba koje zadovoljavaju lokalne jedinice te postoji trend jačanja **servisne orijentacije tijela javne uprave**.
- Europa je prepoznala **orijentaciju na poticanje gospodarskog i društvenog razvoja** kao odgovor na izazove globalizacije.

## 2.2. Zakonodavni okvir djelovanja županijskih lučkih uprava

Županije su osnivači niza različitih ustanova ili poduzeća, primjerice, Primorsko-goranska županija, osnivač je: 30 osnovnih škola, 31 srednje škole, pet učeničkih domova, Doma zdravlja, Nastavnog zavoda za javno zdravstvo, pet domova (centara) skrbi za starije osobe, dva muzeja, osam lučkih uprava te osnivač (ili suosnivač) 10-ak trgovačkih društava. Između brojnih ustanova za promatranje u sklopu ovog rada odabrane su županijske lučke uprave, budući da, slijedom istovjetnog zakonodavnog okvira, jednim dijelom svog poslovanja (mogu) sudjelovati na tržištu, a uz to se zbog njihova većeg broja mogu uspoređivati i analizirati te eventualno predlagati načine unaprjeđenja njihova funkcioniranja.

U nastavku se ponajprije definiraju osnovni pojmovi vezani uz specifičnosti funkcioniranja županijskih lučkih uprava, te se u nastavku obrazlaže što su morske luke, koje vrste luka postoje, što su luke županijskog i lokalnog značaja, te što su županijske lučke uprave, koja su njihova tijela, nadležnosti i izvori prihoda.

Luka označava morsku luku, tj. morski i s morem neposredno povezani kopneni prostor s izgrađenim i neizgrađenim obalama, lukobranima, uređajima, postrojenjima i drugim objektima namijenjenim za pristajanje, sidrenje i zaštitu brodova, jahti i brodica, ukrcaj i iskrcaj putnika i robe, uskladištenje i drugo manipuliranje robom, proizvodnju, oplemenjivanje i doradu robe te ostale gospodarske djelatnosti koje su s tim djelatnostima u međusobnoj ekonomskoj, prometnoj ili tehnološkoj svezi (Zakon o pomorskom dobru i morskim lukama, čl. 2, st. 1., u nastavku: Zakon). Luke se dijele u dvije glavne skupine, koje se u nastavku pobliže obrazlažu:

- luka otvorena za javni promet,
- luka posebne namjene.



Luka otvorena za javni promet jest morska luka koju, pod jednakim uvjetima, može upotrebljavati svaka fizička i pravna osoba sukladno njenoj namjeni i u granicama raspoloživih kapaciteta (Zakon, čl. 2, st. 2 ).

Luka posebne namjene jest morska luka koja je u posebnoj upotrebi ili gospodarskom korištenju pravnih ili fizičkih osoba ili državnog tijela (Zakon, čl. 2, st. 3 ).

Prema veličini i značaju za Republiku Hrvatsku, luke otvorene za javni promet dijele se na (Zakon, čl. 42, st. 1): luke osobitoga (međunarodnoga) gospodarskog interesa za Republiku Hrvatsku, luke županijskog značaja, luke lokalnog značaja.

Prema djelatnostima koje se obavljaju u lukama posebne namjene, te luke mogu biti (Zakon, čl. 42, st. 2 ): vojne luke, luke nautičkog turizma, industrijske luke, brodogradilišne luke, sportske, ribarske i druge luke slične namjene. Prema značaju za Republiku Hrvatsku luke posebne namjene dijele se na (Zakon, čl. 42, st. 3 ):

- luke od značaja za Republiku Hrvatsku,
- luke od županijskog značaja.

Vlada Republike Hrvatske propisuje mjerila za razvrstaj luka otvorenih za javni promet prema veličini i značaju za Republiku Hrvatsku te utvrđuje razvrstaj luka posebne namjene prema značaju za Republiku Hrvatsku (Zakon , čl. 43, st. 1 ).

Kada se govori o lukama otvorenim za javni promet županijskog i lokalnog značaja, valja napomenuti da njihovo lučko područje utvrđuje Županijska skupština, kao predstavničko tijelo jedinice područne samouprave na čijem području se luka nalazi. Granice lučkog područja moraju biti usklađene s prostornim planom županije, a potrebna je i formalna suglasnost Vlade Republike Hrvatske. Pojedini dijelovi luke mogu imati različite namjene, a one, kao i drugi detalji vezani za korištenje lučke infrastrukture, naknade, itd., određuju se temeljem kriterija koje propisuje ministar

pomorstva, prometa i infrastrukture uz odobrenje ministra u čijoj ingerenciji je prostorno planiranje  
- Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja (Zakon, čl. 74).

Lučko područje dijeli se na (Pravilnik o kriterijima za određivanje namjene pojedinog dijela luke otvorene za javni promet županijskog i lokalnog značaja, način plaćanja veza, uvjete korištenja, te određivanja maksimalne visine naknade i raspodjele prihoda, čl.3, u nastavku: Pravilnik):

- Operativni dio luke
- Komunalni dio luke
- Nautički dio luke

**Operativni dio luke.** Onaj dio luke na kojem se odvija prihvat plovila u javnom brodskom prijevozu naziva se operativnim dijelom luke. Tamo se odvijaju razne lučke djelatnosti koje se uglavnom bave onime što je vezano za plovila koja obavljaju povremeni putnički prijevoz, prijevoz tereta, plovila za ribarsku djelatnost, jahte, itd. Korisnici operativnog dijela luke dužni su platiti pristojbu za uporabu obale te ležarinu, a ležarine su oslobođeni samo ako prijevoz obavljaju na pomorskoj liniji u svojstvu koncesionara (Pravilnik, čl. 4).

**Komunalni dio luke.** Specifičnost ovog dijela luke pronaći ćemo u tome što se ovdje sklapa ugovor o stalnom vezu, na određeno vrijeme i uz određenu naknadu, a prednost pri dobivanju veza imaju subjekti koji obavljaju gospodarsku djelatnost, ako imaju prebivalište ili sjedište na području te općine, odnosno grada, i ako je upis njihovog plovila izvršen na području nadležne lučke kapetanije. Također, u prednosti su i oni koji ne obavljaju gospodarsku djelatnost, ali ispunjavaju uvjet prebivališta te upisa plovila u nadležnu kapetaniju ili čak oni koji nemaju prebivalište na predmetnom području, ali njihovo plovilo tamo pretežito boravi i upisano je na prostoru nadležne lučke uprave (Pravilnik, čl. 5).

**Nautički dio luke.** Ovaj dio lučkog područja posebno se obilježava te se ovdje, osim naknade za vez, naplaćuje i boravišna pristojba. Prioritet kod priveza i sidrenja plovila ovisi o redosljedu kojim plovila uplovljavaju te se mora voditi računa i o značajkama plovila. U nautičkom dijelu luke mogu se naplaćivati razne usluge kako što su, primjerice, snabdijevanje korisnika vodom, električnom energijom, gorivom, itd. (Pravilnik, čl. 8).

**Županijska lučka uprava** (u daljnjem tekstu ŽLU) predstavlja neprofitnu (javnu) organizaciju čije su značajke i nadležnosti definirane Zakonom o pomorskom dobru i morskim lukama te koja podliježe propisima vezanima za ustanove, ukoliko zakon ne kaže drugačije. Lukama od lokalnog i županijskog značaja na području određene županije upravljaju županijske lučke uprave (jedna ili više njih). Osnivač ŽLU je županija na čijem se području luke nalaze, a odluku o osnivanju donosi županijska skupština nakon što je definirano lučko područje. Ukoliko se lučka uprava osniva na zahtjev predstavničkog tijela jedinice lokalne samouprave, tada taj grad ili općina postaje ujedno i suosnivač (Zakon, čl. 75). Zakonom su definirana tijela ŽLU i lučke djelatnosti u njihovoj nadležnosti. ŽLU SU sastavljene od dva tijela: upravno vijeće i ravnatelj (u nastavku nekoliko osnovnih značajki ovih tijela).

Od ukupno pet članova Upravnog vijeća, na četiri godine, predsjednik i dva člana imenuju se od strane osnivača, jedan član predstavnik je lučke kapetanije, a imenovan od strane nadležnog ministra, dok je jedan član imenovan od strane koncesionara (podrazumijeva se da se radi o onima kojima je koncesija dodijeljena na području predmetne lučke uprave), iz vlastitih redova. Temeljne zadaće Upravnog vijeća su donošenje statuta ŽLU, prihvaćanje financijskog izvještaja, izvještaja o izvršenju godišnjeg programa rada i razvoja luke, dostavljanje spomenutih izvještaja županu te imenovanje ravnatelja na mandat u trajanju od četiri godine. Postupak izbora ravnatelja odvija se raspisivanjem natječaja nakon kojeg natječajna komisija izabire najboljeg kandidata te prijedlog za imenovanjem upućuje Upravnom vijeću ŽLU. Suglasnost za izbor ravnatelja obavezno daje resorni ministar (Zakon, čl. 76 - 77).

**Lučke djelatnosti.** Zakon je na sljedeći način podijelio vrste lučkih djelatnosti u lukama otvorenim za javni promet (Zakon, čl. 78) :

- privez i odvez brodova, jahti, ribarskih, sportskih i drugih brodica i plutajućih objekata,
- ukrcaj, iskrcaj, prekrcaj, prijenos i uskladištenje roba i drugih materijala,
- ukrcaj i iskrcaj putnika i vozila,
- ostale gospodarske djelatnosti koje su s ovima u neposrednoj ekonomskoj, prometnoj ili tehnološkoj svezi (npr. ugostiteljska djelatnost, servisne djelatnosti i dr.).

**Prihodi ŽLU.** ŽLU moraju ostvarivati određene prihode kako bi mogle ispunjavati svoje zadaće i zadovoljavati javne potrebe te potrebe svojih korisnika. Prihodi lučkih uprava mogu se podijeliti na (Zakon, čl. 60): lučke pristojbe, naknade od koncesija, sredstva iz proračuna osnivača i ostali prihodi (u nastavku se ovi izvori prihoda ukratko opisuju).

Lučke pristojbe dijele se na pristojbe za uporabu obale, koje se naplaćuju se kada plovilo koristi operativnu obalu da bi se vršilo iskrcavanje i ukrcavanje, brodsku ležarinu, koju je plovilo dužno platiti ukoliko operativnu obalu ne koristi radi ukrcavanja i iskrcavanja (osim ako se radi o prijevozu na liniji za koju je dobivena koncesija) te pristojbu za vez, ovisno o tome radi li se o vezu u komunalnom dijelu luke (naplata po dužnom metru preko svega) ili o nautičkom dijelu (naplata po dužnom metru preko svega po danu) (Pravilnik, čl. 13-14).

Naknade od koncesija možemo podijeliti u dvije temeljne skupine, odnosno na naknade od lučkih i gospodarskih djelatnosti za obavljanje kojih nije potrebno koristiti postojeće ili graditi nove građevine i objekte te na naknade od lučkih i gospodarskih djelatnosti koje iziskuju uporabu novih ili postojećih građevina i objekata (Zakon, čl. 66, st. 5). ŽLU ima jako ograničen prostor za

korištenje proračunskih sredstava osnivača, odnosno ona se smiju koristiti samo kako bi se održavala postojeća lučka podgradnja<sup>1</sup> ili gradila nova.

Na području Primorsko-goranske županije postoji ukupno 77 luka, od kojih je jedna od osobitog (međunarodnog) gospodarskog značaja za Republiku Hrvatsku (Luka Rijeka), a ostalih 76 su od županijskog i lokalnog značaja (Naredba o razvrstaju luka otvorenih za javni promet na području Primorsko-goranske županije, NN 3/15). Lukom Rijeka upravlja Lučka uprava Rijeka, a njen osnivač je Republika Hrvatska (Odluka o osnivanju Lučke uprave Rijeka - Narodne novine, br. 42/96, 26/02 i 54/02) i najvažnija je luka u županiji te vjerojatno i najvažnija u Hrvatskoj. S preostalih 77 luka, koje su sve od lokalnog i županijskog značaja, upravlja 8 županijskih lučkih uprava te je njihov osnivač Primorsko-goranska županija, a one su ŽLU (Službene novine Primorsko goranske županije br. 11/99, objave 27-34):

- Bakar-Kraljevica-Kostrena
- Cres
- Crikvenica
- Krk
- Mali Lošinj
- Novi Vinodolski
- Opatija-Lovran-Mošćenička Draga
- Rab

---

<sup>1</sup> Lučka podgradnja (infrastruktura) jesu, operativne obale i druge lučke zemljišne površine, lukobrani i drugi objekti infrastrukture (npr. lučke cestovne i željezničke prometnice, vodovodna, kanalizacijska, energetska, telefonska mreža, objekti za sigurnost plovidbe u luci i sl.), (Zakon, čl. 2, st. 1, točka 7)

### 3. Marketing u javnom sektoru

U ovom poglavlju se najprije ističu najvažnije posebnosti u funkcioniranju regionalnog i lokalnog javnog sektora u Hrvatskoj, a zatim opisuje uloga marketinga, odnosno tržišne orijentacije u rješavanju nekih prepreka u upravljanju županijskim lučkim upravama, odnosno jedinicama samouprave općenito.

#### 3.1. Posebnosti funkcioniranja regionalnog i lokalnog javnog sektora u Hrvatskoj

Primorsko-goranska županija kao osnivač županijskih lučkih uprava, mora se u svom djelovanju suočiti s posebnostima regionalnog i lokalnog javnog sektora u Hrvatskoj, koje umnogome određuju mogućnosti i način upravljanja u samim lučkim upravama. Najvažnije karakteristike sustava regionalne i lokalne samouprave u Hrvatskoj, koje se redovito ističu među istraživačima ovog područja su (Širola, 2017., 29, prema Koprić 2010. i Koprić 2012.):

- *Previše složena teritorijalna struktura* (do 1993. monotipska, a zatim dvostupanjska, politipska struktura s 418 općina, 68 gradova plus Zagreb na prvom temeljnom stupnju i 20 županija na drugom stupnju, a od 2005. godine i kategorija velikih gradova te statističke regije, kao i nekoliko vrsta jedinica samouprave s posebnim statusom).
- *Prevelika rascjepkanost (fragmentiranost) i nedovoljna stabilnost teritorijalne strukture* (od 1993. do 2016. godine broj gradova je narastao za čak 86 %, odnosno nastalo je 59 novih gradova, kao i 10 novih općina, dok je u odnosu na predratno razdoblje broj jedinica povećan za gotovo šest puta).
- *Neuravnotežena struktura lokalnih jedinica* (velike razlike između broja stanovnika najmanje i najveće općine – Cijlpane i Čepin 1 : 48, gradova – Komiža i Split 1 : 118 i županija – Ličko-senjska i Splitsko-dalmatinska 1 : 9). Neuravnotežena struktura dovodi u

nejednak položaj stanovnike i poduzetnike (slabija kvaliteta života u manjim sredinama i nizak razvojni potencijal).

Posljedice velike rascjepkanosti hrvatske samouprave su sljedeće (Širola, 2017., 30-31., prema više autora):

- *Nedovoljna djelotvornost* – jedna od ključnih primjedbi poduzetnika i analitičara, odnosi se na djelotvornost lokalne samouprave. Iako u Hrvatskoj ne postoje mjerenja proizvodnosti, djelotvornosti i kvalitete, indikativni su podaci koji govore da je između 2002. i 2014. godine broj zaposlenih u gradskim upravama porastao za 20,6 % (na 8.643 zaposlenika), a u svim jedinicama samouprave prosječno 29 % (na 13.683 zaposlenika) u istom razdoblju.
- *Slab razvojni potencijal* – predstavlja rezultantu velike teritorijalne usitnjenosti i nedovoljne upravljačke i fiskalne decentralizacije. Tako se u Hrvatskoj većina ulaganja (70,6 % u 2006. godini) ostvarila od strane gradova koji, s izuzetkom 'velikih' gradova, nemaju mogućnosti raspoložive resurse adekvatnije iskoristiti zbog restriktivnih zakonskih ograničenja u pogledu namjene trošenja sredstava. Nasuprot tome, županije koje raspolažu s najvećim rasponom funkcija u 2006. godini uložile su 12,7 %, a općine 16,7 % ukupnih ulaganja.

Načela supsidijarnosti i solidarnosti ukazuju da u zakonskom okviru postoje pretpostavke rješavanju problema rascjepkanosti, odnosno posljedične nedovoljne djelotvornosti i samostalnosti lokalne samouprave (načela učinkovitosti i ekonomičnosti, razmjernosti i slobodnog raspolaganja vlastitim prihodima). Istovremeno načela supsidijarnosti i solidarnosti u osnovi imaju pozitivan predznak, no ujedno 'opravdavaju' pretjeranu fragmentaciju približavanjem javnih poslova građanima, a nemogućnost poštovanja načela učinkovitosti i ekonomičnosti zamjenjuju načelom solidarnosti.

Učinkovitost ujedno predstavlja i jedno od pet načela dobrog upravljanja koja je Europska komisija uvrstila u dokument Bijela knjiga o upravljanju (Širola, 2017., 45-46., prema *European Commission* 2001.):

- otvorenost – veći naglasak na transparentnost i komunikaciju u donošenju odluka europskih institucija,
- participacija – građani trebaju biti sustavno uključeni u pripremu i primjenu politika,
- odgovornost – uloga svake strane u procesu donošenja odluka mora biti jasna, a svaki sudionik preuzeti odgovornost za svoju ulogu,
- učinkovitost – odluke moraju biti donesene na odgovarajućoj razini u pravo vrijeme te isporučene kada je potrebno,
- usklađenost (koherentnost) – Europska unija donosi ekstremno raznovrsne politike koje moraju biti donesene usklađeno.

Prethodno opisane karakteristika samouprave u Hrvatskoj te načela koja je postavila Europska komisija, značajno određuju i način upravljanja jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave. Upravljanje razvojem općina, gradova ili županija (a time, dijelom i ustanova čiji su oni osnivači), značajno je kompleksnije u odnosu na upravljanje poslovnim subjektima u profitnom sektoru. Uzrok tome je prethodno istaknuti zakonski okvir koji određuje ovlasti te razina fiskalne decentralizacije koja određuje mogućnosti izvršavanja pojedinih uloga lokalne samouprave, a posebno ekonomsko-razvojne uloge. Pored toga kompleksnost upravljanja u lokalnoj i regionalnoj samoupravi proizlazi i iz brojnih dionika odgovornih za razvoj jedinica samouprave, odnosno, za proizvodnju pojedinih lokalnih i regionalnih javnih usluga. Pritom, dionici – proizvođači usluga za potrošače gradova, mogu biti javni, javno-privatni ili privatni (profitni) subjekti s različitim misijama, ciljevima i rasponom zakonskih ovlasti, a ponekad i nedostatnim financijskim, organizacijskim ili ljudskim kapacitetima potrebnim za realizaciju svojih misija. Slijedi da potrošači percipiraju gradove kao proizvode kroz brojne usluge i iskustva, nad kojima dionici odgovorni za razvoj često nemaju punu kontrolu, a za svakog potrošača su jedinstven doživljaj (Širola, 2017., 34-35., prema Warnaby 1997.).

Za ključne dionike odgovorne za razvoj na središnjoj, regionalnoj i lokalnoj razini javne uprave ovlasti i okvir funkcioniranja redovito su zakonski precizno determinirani (primjerice, kroz proračunsko planiranje, programsko planiranje, proračunsko računovodstvo, namjensko financiranje, ograničenje zaduživanja i sl.). Ipak, različiti pristupi upravljanju razvojem jedinica



samouprave mogu značajno utjecati na kvalitetu prepoznavanja sadašnjih i budućih potreba korisnika javnih usluga, praćenje trendova i karakteristike društveno-ekonomskog okruženja, djelotvornosti i učinkovitosti poslovanja lokalnog javnog sektora (Širola, 2017., 35.).

Upravo u tom kontekstu vrlo važnu ulogu ima marketing, koji i u djelovanju lokalnog i regionalno javnog sektora može ponuditi značajne prednosti. Mogućnosti koje marketing nudi županijama, a time i županijskim lučkim upravama, opisana je u narednom poglavlju.

### **3.2. Potencijali tržišne orijentacije u regionalnom i lokalnom javnom sektoru**

Tržišna orijentacija se prema većini autora drži implementacijom koncepcije marketinga, odnosno razinom prihvaćenosti koncepcije marketinga (Širola, 2017., 53., prema, primjerice: Kohli i Jaworski 1990., Deng i Dart 1994., Pelham 1997., Appiah-Adu 1998., Cervera i dr. 1999., Perreault i McCarty 2002., Caruana i dr. 2003.). Sam koncept tržišne orijentacije, osmišljen je početkom 1990-ih i osmišljavan kroz više pristupa. Ipak dominiraju koncepti i pripadajući mjerni instrumenti dvaju parova znanstvenika: Kohli i Jaworski te Narver i Slater (Širola, 2017., 62.).

Kohli i Jaworski (1990., citirano u Širola, 2017., 62.), tržišnu orijentaciju osmislili su kao mješavinu triju elemenata: 1) prikupljanja tržišnih informacija koje se odnosi na tekuće i buduće potrebe potrošača te analizu egzogenih čimbenika koji mogu utjecati na te potrebe (utjecaj vladine regulative, konkurencije, tehnologije i okolišnih snaga), a koju provode različiti odjeli s jedinstvenim ciljevima, 2) širenja (distribuciju, raspodjelu) informacija unutar poslovnog subjekta, tj. okomiti i vodoravni protok, formalno i neformalno dijeljenje informacija prikupljenih u ranijim organizacijskim fazama te 3) tržišno orijentirane reakcije na prikupljene informacije, što podrazumijeva kreiranje i odabir, proizvodnju, distribuciju i promociju proizvoda i usluga. Upravo je tržišno orijentirana reakcija na informacije, istaknuta kao ključna komponenta modela, budući da poslovni subjekt može prikupiti mnoštvo podataka i informacija, proširiti ih interno do svih odgovornih (zainteresiranih) širom odjela/funkcija, no ako ne odgovori uspješno na prepoznate

tržišne potrebe, vrlo malo je moguće ostvariti. Slijedi da je istraživanje razine tržišne orijentiranosti poželjno provoditi i na razini poslovnih odjela, a ne samo na razini poslovnog subjekta, budući da je vjerojatno da će pojedini odjeli biti različito tržišno orijentirani. Ipak istraživanja su pretežno usmjerena na mjerenje razlika između tržišnih orijentacija različitih poslovnih subjekata, a ne kao dijagnostički alat unutar jednog subjekta (Caruana i dr. 1997., citirano u Širola, 2017., 62.).

Od početka 1990-ih marketinški stručnjaci istražuju i uspješno dokazuju opravdanost primjene, tzv. tržišne orijentacije, najprije u profitnom, a zatim i u neprofitnom i javnom sektoru. Ipak marketing se često u javnom sektoru percipira kao pretjerano komercijalni koncept te je zbog značajnih razlika između profitnog i javnog sektora, prema dijelu autora u najboljem slučaju irelevantan, a u najlošijem neprimjeren, kontraproduktivan, pa i štetan za subjekte koji isporučuju javne usluge (Širola, 2017., 85, prema više autora). Kotler i Lee (2007., citirano u : Širola, 2017., 85.), drže marketing jednim od najzanemarivanih i najneistraženijih područja od strane službenika javnog sektora. Nevoljkost praktičara javnog sektora da prihvate marketinška načela, potiče i percepcija javnih usluga kao jedinstvenih i karakterističnih samo za javni sektor (Širola, 2017., 85.). Zato je uputno pobliže analizirati razlike između javnog profitnog sektora.

Pritom treba uzeti razlike između profitnog i javnog sektora, kao neuniformne. Primjerice, ako je riječ o javnim poduzećima koja isporučuju 'opipljive' proizvode, poput vode, plina ili električne energije te samostalno ostvaruje prihode, puno će lakše primijeniti marketinške pristupe prepoznate u privatnom sektoru, u odnosu na javni sektor koji se bavi promjenama ponašanja (primjerice, zdravstvenih navika građana). Nadalje, subjekti javnog sektora u koji pružaju usluge u djelomično privatiziranim domenama poput, primjerice, zdravstva, javnog prijevoza, poštanskih usluga ili najma stambenih prostora, slijede slične poslovne ciljeve kao i subjekti privatnog sektora (Širola, 2017., 85-86.).

Na sličan način Laing (2003., citirano u Širola, 2017., 86.) promatra spektar javnih usluga koje se mogu razlikovati između:

- onih s dominantnim društvenim koristima (poput carine ili pravosuđa, gdje prevladava profesionalno rasuđivanje), koji nevoljko prihvaćaju koncept tržišne orijentiranosti, čak i kada se pokušava usaditi *etos* usluživanja potrošača u susrete s građanima i drugim korisnicima javnog sektora i
- onih s dominantnim osobnim koristima (poput javnog prijevoza ili najma javnih stanova, gdje prevladava rasuđivanje korisnika), gdje postoje jasni komercijalni pandani, stoga su pružatelji javnih usluga prijemčiviji za usvajanje tržišno orijentiranog pristupa, procesa i kulture.

Razlike pojedinih dijelova javnog sektora mogu se povezati s razgraničenjem na proizvodnu, prodajnu i marketinšku koncepciju. Pritom proizvodnu koncepciju uobičajeno primjenjuje većina subjekata javnog sektora koja se u cijelosti financira iz proračuna, što rezultira nebrigom za potrebe i zadovoljstvo korisnika (osim obrane i policije, u ovu kategoriju se mogu uvrstiti, primjerice, prekapacitirani javni sportski objekti ili prometnice, lokalne javne uprave koje upravljaju praznim javnim galerijama, kazalištima i sl.). Prodajna koncepcija može se prepoznati kod subjekata javnog sektora koji dio ili većinu svog prihoda ostvaruju na 'kvazitržištu' (primjerice, komunalna društva). Ovi subjekti obično koriste neke od marketinških alata (najčešće promociju), da bi povećali prodaju/korištenje svojih usluga i tako ostvarili dodatne prihode ili u javnosti opravdali svoje djelovanje (primjerice, promocija akcijskih cijena parkiranja u javnim garažama). Ovakva situacija pokazuje da javni subjekti još uvijek 'boluju' od poslovne miopije i ne prepoznaju potrebu uvođenja marketinške koncepcije. Nadalje, izostanak primjene marketinškog pristupa, posebno u javnoj upravi, otvara prostor za pretjeranu birokratizaciju, a time i daljnje smanjenje potencijala za uspješno zadovoljavanje potreba korisnika (Širola, 2017., 86-87., prema Meler 1994.).

Iako ne tako brojna kao u profitnom sektoru, istraživanja tržišne orijentacije u neprofitnom i javnom sektoru (primjerice u: javnim bolnicama, državnim uredima i jedinicama samouprave), pokazali su da je u većini slučajeva, dokazano da je tržišna orijentacija pozitivno povezana s performansama tih subjekata). Tako, rasponi rezultata utjecaja tržišne orijentacije na performanse istraživani u lokalnom javnom sektoru ( $r =$  od 0.26 do 0.48), ne pokazuju značajne otklone u

odnosu na profitni sektor, gdje je zabilježen raspon od 0.26 do 0.46 (Širola, 2017., 104.). Slično je utvrđeno i kroz istraživanje hrvatskog lokalnog javnog sektora, gdje su utvrđene vrijednosti Pearson korelacijskog koeficijenta od 0.407 do 0.49, pri  $p < 0,01$  (Širola, 2017., 233.).

Slijedi da se može očekivati da je tržišna orijentacija prisutna i u županijskim lučkim upravama, štoviše i jačati. Slijedom ove polazišne osnove provedeno je istraživanje lučkih uprava koje je predstavljeno u točki 4. ovog rada.

#### **4. Analiza tržišne orijentiranosti lučkih uprava**

U sklopu uvoda ovog rada, već su istaknute hipoteze rada, a ovdje se dodatno obrazlažu. Kako je već navedeno u točki 3.2. ovog rada koncept tržišne orijentacije, zamišljen je od strane istraživača Kohli i Jaworski kao koncept koji se sastoji od tri komponente: prikupljanje informacija, širenje informacija i tržišno orijentirane reakcije na informacije. Kako se drži da sve ove komponente podjednako važno djeluju na sveukupni koncept tržišne orijentacije, postavljena je hipoteza H1, koja glasi: Prikupljanje informacija, širenje informacija i tržišno orijentirane reakcije na informacije lučkih uprava empirijski su značajni čimbenici koji na tržišnu orijentaciju lučkih uprava utječu pozitivno i podjednakim intenzitetom.

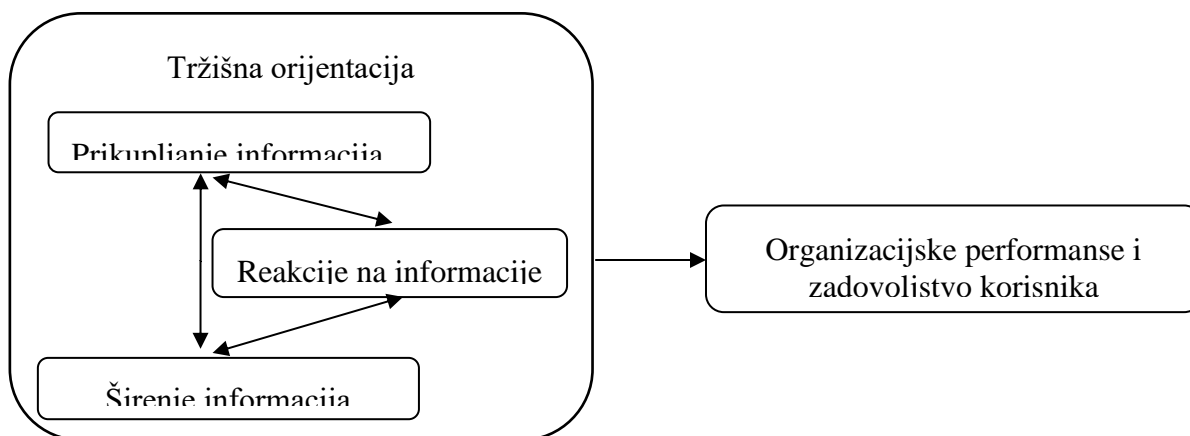
Brojnim istraživanjima u profitnom, ali i neprofitnom i javnom sektoru, dokazano je da je tržišna orijentacija pozitivno povezana s performansama promatranog poduzeća, ustanove ili jedinice samouprave, tj. da viša tržišna orijentiranost dovodi do boljih performansi. Slijedom toga postavljena je hipoteza H2: tržišna orijentacija lučkih uprava pozitivno je povezana s performansama lučkih uprava i zadovoljstvom korisnika njihovih usluga.

Tržišna orijentacija konceptualizirana je na više načina, no istraživanjima dominiraju koncepti i pripadajući mjerni instrumenti dvaju parova znanstvenika: Kohli i Jaworski te Narver i Slater (primjerice, prema meta analizama: Kirca i dr., 2005., Cano i dr., 2004., Grinstein, 2008a., Esteban i dr., 2002., Vieira, 2010., citirano u Širola, 2017., 184). U sklopu pristupa usmjerenog na ponašanje Kohli i Jaworski (1990. i 1993.) su tržišnu orijentaciju osmislili kao kombinaciju triju dimenzija (komponenata): prikupljanje tržišnih informacija, širenje informacija unutar poslovnog subjekta te tržišno orijentirana reakcija na prikupljene informacije.

Iako pregled postojeće literature u području tržišne orijentacije pokazuje veću zastupljenost agregiranog pristupa, tj. tržišne orijentacije kao jednodimenzijske varijable

(primjerice, Rodrigues i Pinho 2012., citirano u Širola, 2017., 186.), novije studije (Rodrigues i Pinho, 2012., Mihanović, 2010., Grbac i First, 2011., citirano u Širola, 2017., 186.) utvrdile su da ponašanja pojedinih komponenata konstrukta tržišne orijentacije mogu uzrokovati različite rezultate. Temeljem novijih istraživanja i u ovom modelu je uvršten i istraživani višedimenzijski pristup konstruktu tržišne orijentacije (prikaz na shemi 2.).

## Shema 2. Konceptualni model istraživanja



Izvor: Izrada autora

### 4.1. Metodologija istraživanja

Kako je pregledom literature utvrđeno da su uobičajeno primijenjeni upitnici koji su provjereni u nizu ranijih istraživanja, ovdje se također primijenio postojeći upitnik. Pri odabiru upitnika za mjerenje tržišne orijentacije uzeto je u obzir sljedeće:

- ljestvica MARKOR razvijena je u sklopu modela Jaworski i Kohli (1993.) koji prema Cervera i dr. (2001., citirano u Širola, 2017., 201.), predstavlja najcjelovitiju konceptualizaciju konstrukta tržišne orijentacije;
- ljestvica MARKOR prilagođena je za javni sektor (Cervera i dr. 2001., citirano u Širola, 2017., 201.) te višekratno korištena i testirana u istraživanjima lokalnog javnog sektora

(Caruana i dr. 1997., Cervera i dr. 2001., Kowalik 2011., Rodrigues i Pinho 2012., citirano u Širola, 2017., 201.).

Slijedom navedenoga, u ovom radu za provjeru postavljenih hipoteza korišten je instrument MARKOR prethodno adaptiran za lokalni javni sektor (Širola, 2017., 302-306.), a zatim dodatno prilagođen za istraživanje lučkih uprava.

Tvrđnje za subjektivnu ocjenu performansi od strane ispitanika, preuzete su i dijelom modificirane temeljem izvorno predloženih od Padanyi i Gainer (2004., citirano u Širola, 2017., 202.), za neprofitni sektor, a kasnije prilagođene za sektor visokog obrazovanja (Mihanović 2010., 221.), te lokalni javni sektor (Širola, 2017., 305.). Pritom su između izvornih triju skupina performansi, zadržane skupine tvrdnji koje se odnose na zadovoljstvo korisnika (zadovoljstvo općenito i specifično: vrstom usluga, kvalitetom i cijenom usluga te dostupnošću besplatnih usluga), kao i na kvalitetu usluga lučke uprave u odnosu na druge lučke uprave ('konkurente').

U sklopu dokazivanja postavljenih hipoteza provedeno je istraživanje zaposlenika lučkih uprava. Instrument korišten u sklopu istraživanja predstavlja upitnik kojim su obuhvaćene sve komponente konceptualnog modela istraživanja. Upitnik se sastoji od četiri dijela i to 21 tvrdnje za ispitivanje razine tržišne orijentiranosti i to osam tvrdnji za komponentu prikupljanja informacija, četiri tvrdnje za širenje informacija te devet tvrdnji kojim su ispitivane reakcije na prikupljene i distribuirane informacije. Nadalje, pomoću šest tvrdnji istraživane su promjene u performansama Demografske (kontrolne) varijable uključuju poziciju, stručnu spremu i konkretnu lučku upravu (radi mogućnosti usporedbe ne samo sa subjektivno ocjenjenim performansama, već i s objektivnim performansama pojedina lučke uprave (prema kriterijima javne dostupnosti i važnosti za ocjenu performansi, odabrani su slijedeći pokazatelji: prihodi i rashodi, ukupno te po zaposleniku i vezu, kao i broj vezova). Pri uobličavanju upitnika dio tvrdnji je postavljen standardno, a dio je obrnuto postavljen, kako bi se zadržala budnost ispitanika, izbjegla sklonost suglašavanja sa svim odgovorima i postigla veća kvaliteta tumačenja percipiranih pojava u upitniku (Swain et al., 2008., 117-118.). Za sve skupine koncepata korištena je intervalna (Likertova)

ljestvica s pet stupnjeva (od 1 što znači 'uopće se ne slažem' do 5 što znači 'potpuno se slažem'). Upitnik za *online* popunjavanje pripremljen je uz pomoć *Google Docs* alata.

Istraživanjem su prikupljeni odgovori od 20 zaposlenika iz svih osam lučkih uprava u Primorsko-goranskoj županiji. Upitnik je distribuiran putem *e-mail*-a (na sve javno objavljene *e-mail* adrese zaposlenika lučkih uprava, koji su zamoljeni da proslijede poziv za ispunjavanje upitnika do drugih zaposlenika u svojoj lučkoj upravi. Cilj je bilo prikupiti odgovore od više zaposlenika unutar svake lučke uprave, tj. primijenjen je tzv. *multi informant sample*. Naime, pretpostavlja se da jedan (glavni) menadžer (u slučaju lučkih uprava – ravnatelj), nije u stanju procijeniti razinu tržišne orijentacije cijele lučke uprave, odnosno da postoje razlike između različitih razina menadžera (Jaworski i Kohli 1993., citirano u Širola, 2017., 206-207.). Ovakav pristup postignut je u pet od osam istraživanih lučkih uprava. S obzirom da je u svim lučkim upravama trenutno zaposleno 110 (stalnih i sezonskih) radnika, prikupljeni odgovori čine odaziv od 18,1 %. Ispitivanje je provedeno u kolovozu 2018. godine. U nastavku su prikazane demografske karakteristike uzorka.

**Tablica 2. Demografske karakteristike uzorka**

Karakteristike	N	%	Karakteristike	N	%
<i>Pozicija</i>	20		<i>Lučka uprava</i>	20	
Ravnatelj	8	40	Mali Lošinj	4	20
Voditelj	4	20	Opatija, Lovran-Mošćenička Draga	3	15
Suradnik/zaposlenik	8	40	Crikvenica	5	25
<i>Stručna sprema</i>	20		Novi Vinodolski	1	5
Niža	0	/	Cres	1	5
Srednja	1	5	Rab	2	10
Viša	5	25	Bakar, Kraljevica, Kostrena	1	5
Visoka (uklj. mr. i dr.)	13	65	Krk	3	15

Izvor: Istraživanje autora



## 4.2. Rezultati istraživanja

Prikupljeni empirijski podaci analizirani su primjenom više statističkih metoda. Za analizu podataka korišten je statistički alat *GNU PSPP Statistical Analysis Software (Release 0.9.0-g3a3d58, verzija 2014.)*. U analizi su primijenjene metode deskriptivne i inferencijalne statistike te bivarijatne statističke analize. Tako su radi usporedbe rezultata u odnosu na demografske (kontrolne) varijable, provedene analize i to t-test za nezavisne uzorke. Rezultati analize pokazali su da nema statistički značajnih razlika u rezultatima u odnosu na različite pozicije ispitanika, niti u odnosu na razinu stručne spreme ispitanika.

Radi provjere pouzdanosti primijenjenih mjernih ljestvica, korišten je Cronbach  $\alpha$  koeficijent. Rezultati su vidljivi u tablici 3.

**Tablica 3. Pouzdanost mjernih ljestvica utvrđena Cronbach  $\alpha$  koeficijentom**

<i>Varijabla (koncept)</i>	<i>Broj tvrdnji</i>	<i>Cronbach <math>\alpha</math> koeficijent</i>
Tržišna orijentacija	21	0,70
Performanse (zadovoljstvo korisnika)	6	0,84

Izvor: Istraživanje autora

Iz analize pouzdanosti je vidljivo da vrijednost Cronbach koeficijenta za oba koncepta ima prihvatljivu razinu pouzdanosti.<sup>2</sup> Pored analize pouzdanosti, provedena je i analiza normalnosti distribucije podataka, kako bi se provjerilo jesu li podaci pogodni za daljnje parametrijske testove. Rezultati su prikazani u tablici 4.

---

<sup>2</sup> Prema Leech et al. (2005., 67.) vrijednosti koeficijenta Cronbach trebale bi biti iznad 0,70, no prihvaćaju se i razine od 0,60 do 0,69, što je obično znak manjeg broja varijabli u konceptu.

**Tablica 4. Provjera normalnosti distribucije varijabli**

<i>Varijabla (koncept)</i>	<i>Prosjek</i>	<i>Standardna devijacija</i>	<i>Asimetrija</i>	<i>Zaobljenost</i>
Tržišna orijentacija	3,59	0,30	0,93	0,25
Performanse (zadovoljstvo korisnika)	3,42	0,51	0,24	-0,89

Izvor: Istraživanje autora

Slijedom prikaza u tablici 4., vrijednosti koeficijenta asimetrije i koeficijenta zaobljenosti su unutar granica prihvatljivosti za normalnu distribuciju.<sup>3</sup> Nadalje, uvidom u grafički prikaz, zaključeno je da obje varijable imaju grubi oblik normalne distribucije.

Da bi se utvrdila razina tržišne orijentiranosti pojedine županijske lučke uprave, provedena je analiza objedinjenih podataka (rezultati ispitanika iz iste lučke uprave su uprosječeni i zatim uspoređeni s ostalim lučkim upravama). Rezultati su prikazani na tablici 5 (rangirani od najviše prema nižoj razini tržišne orijentacije).

**Tablica 5. Deskriptivna statistika analiziranih varijabli po pojedinim lučkim upravama**

<i>Varijabla (koncept)</i>	<i>Tržišna orijentacija</i>	<i>Performanse</i>
Mali Lošinj	3,83	3,42
Opatija, Lovran- Mošćenička Draga	3,70	2,89
Rab	3,62	3,33
Novi Vinodolski	3,57	3,67
Bakar, Kraljevica, Kostrena	3,52	4,00
Crikvenica	3,51	3,93
Cres	3,43	3,33
Krk	3,37	2,89

<sup>3</sup> Preporučene vrijednosti koeficijenta asimetrije su između +1.0 i -1.0, što označava granice normalnosti distribucije podataka (Leech et al. 2005., 21.).

Izvor: Istraživanje autora

Radi provjere postavljenih hipoteza provedena je korelacijska analiza. Rezultati su predstavljeni u tablicama 6 i 7.

**Tablica 6. Korelacijska analiza između komponenti i ukupne tržišne orijentacije**

		Prikupljanje informacija	Širenje informacija	Reakcija na informacije	Tržišna orijentacija
	Pearson korelacija	1,00	0,56**	0,55*	0,93**
	Sig. (dvostrano)		0,010	0,012	0,000
	N	20	20	20	20
	Pearson korelacija	0,56**	1,00	0,08	0,66**
	Sig. (dvostrano)	0,010		0,733	0,002
	N	20	20	20	20
	Pearson korelacija	0,55*	0,08	1,00	0,73**
	Sig. (dvostrano)	0,012	0,733		0,000
	N	20	20	20	20
	Pearson korelacija	0,93**	0,66**	0,73**	1,00
	Sig. (dvostrano)	0,000	0,002	0,000	
	N	20	20	20	20

\*\* Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano), \* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrano)

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati korelacijske analize pokazuju da sve tri komponente snažno<sup>4</sup> koreliraju s ukupnom tržišnom orijentacijom. Pritom komponenta 'širenje informacija' pokazuje srednje jaku

---

<sup>4</sup> Veza je vrlo slaba ako je koeficijent < 0,19; slaba ako je koeficijent > 0,20 < 0,39, srednje jaka ako je koef. > 0,40 < 0,69, jaka ako je koeficijent > 0,70 < 0,89 i vrlo jaka ako je koef. > 0,90 (Bryman i Cramer, 2005: 219.).

povezanost ( $r = 0,66$ , pri  $p < 0,01$ ), komponenta 'reakcija na informacije', jaku povezanost ( $r = 0,73$ , pri  $p < 0,01$ ), a komponenta 'prikupljanje informacija', vrlo jaku povezanost ( $r = 0,93$ , pri  $p < 0,01$ ). Može se zaključiti da su sve tri komponente, tj. prikupljanje informacija, širenje informacija i tržišno orijentirane reakcije na informacije lučkih uprava empirijski značajni čimbenici koji na tržišnu orijentaciju lučkih uprava utječu pozitivno i podjednakim intenzitetom. Time se ujedno prihvaća hipoteza H1.

Radi provjere hipoteze H2, odnosno povezanosti između tržišne orijentiranosti lučkih uprava i njihovih performansi, provedene su korelacijske analize (izračunati su Pearson koeficijenti), subjektivno ocijenjenih performansi (od strane ispitanika), kao i analiza povezanosti s objektivno utvrđenom razinom performansi pojedine lučke uprave. Korelacijska analiza između utvrđene razine tržišne orijentacije i subjektivno ocijenjenih performansi lučkih uprava, pokazala je blagu pozitivnu, ali statistički neznačajnu povezanost ( $r = 0,09$ , pri  $p = 0,691$ ). Može se zaključiti da hipoteza H2 nije dokazana, budući da je tržišna orijentacija pozitivno i slabo, ali statistički neznačajno povezana s performansama lučkih uprava i zadovoljstvom korisnika njihovih usluga.

U sklopu istraživanja provedena je analiza povezanosti razine tržišne orijentacije ne samo s rezultatima subjektivnog mjerenja performansi (zadovoljstva korisnika) lučkih uprava, već i s objektivno mjerenim performansama. Kao pokazatelji performansi lučkih uprava odabrani su: prihodi po zaposlenom (u lučkoj upravi), rashodi po zaposlenom, višak/manjak po zaposlenom, te kao pokazatelji performansi korisnika odabrani su pokazatelji: prihoda i rashoda po vezu (ukupno, stalni i sezonski vezovi). Za pokazatelj djelotvornosti (opterećenosti) odabran je kvocijent broja vezova i broja zaposlenika lučkih uprava. Rezultati korelacijske analize koja je provedena na podacima uprosječenima po lučkim upravama, prikani su u tablici 7.

**Tablica 7. Korelacijska analiza povezanosti između postavljenih hipoteza (skraćeni prikaz)**

Korelacije											
		TO	PHZ	VMZ	PHV	PHVST	PHVSE	RHV	RHVST	RHVSE	VZ
	Pearson korelacija	1	0,33	-0,31	-0,86	-0,017	0,62	0,14	0,02	0,71*	0,37
	Sig. (dvostrano)		0,429	0,462	0,884	0,696	0,103	0,748	0,957	0,048	0,370
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).											
*. Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrano).											

Legenda: TO = tržišna orijentacija; PHZ = prihodi proračuna po zaposlenom (u kn); VMZ = višak/manjak proračuna po zaposlenom (u kn); PHV = prihodi po vezu (u kn); PHVST = prihodi po stalnom vezu (u kn); PHVSE = prihodi po sezonskom vezu (u kn); RHV = rashodi po vezu; RHVST = prihodi po stalnom vezu (u kn); RHVSE = prihodi po sezonskom vezu (u kn); VZ = broj vezova po zaposlenom.

Napomena: tablica korelacijskih koeficijenata je skraćena, s obzirom na to da nije predviđena analiza međusobne povezanosti objektivnih pokazatelja performansi.

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati korelacijske analize pokazuju statistički značajnu povezanost (jaku) između tržišne orijentacije i rashoda po sezonskim vezovima ( $r = 0,71$ , pri  $p < 0,05$ ), dok ostali koeficijenti korelacije s ostalim objektivnim pokazateljima pokazuju pretežito pozitivnu, ali statistički neznačajnu povezanost. Ovi rezultati slijede rezultate istraživanja povezanosti tržišne orijentacije i objektivnih pokazatelja performansi gradskih uprava, gdje je također utvrđena statistički značajna korelacija samo za jedan pokazatelj (Širola, 2017., 255-256.). Ovime se potvrđuje prethodni zaključak o neprihvatanju hipoteze H2, izuzev u dijelu koji se odnosi na povezanost tržišne orijentacije i rashoda po sezonskim vezovima koji pokazuje statistički značajnu korelaciju.

## 5. Zaključak

Hrvatska je više centralizirana nego decentralizirana zemlja, unatoč pozitivnim promjenama koje su donijele ustavne promjene iz 2000. godine, kada su u hrvatsko zakonodavstvo uvedena načela supsidijarnosti i solidarnosti, kao ključna načela koja proizlaze iz Europske povelje o lokalnoj samoupravi.

Primorsko-goranska županija osnivač je 8 županijskih lučkih uprava, čija su tijela ravnatelj i upravno vijeće, a čiji su izvori prihoda: lučke pristojbe, naknade od koncesija, sredstva iz proračuna osnivača te ostali prihodi.

Marketinški pristup i tržišna orijentaciji moraju se primjenjivati i u kontekstu lokalne i područne samouprave radi boljeg pružanja usluga korisnicima te boljeg zadovoljavanja potreba građana i poboljšanja sustava, a izostanak takvog pristupa dovodi do pretjerane birokratizacije.

Za potrebe ovog rada uspjelo se dokazati točnom hipotezu 1, koja kaže da su prikupljanje informacija, širenje informacija i tržišno orijentirane reakcije na informacije lučkih uprava empirijski značajni čimbenici koji na tržišnu orijentaciju lučkih uprava utječu pozitivno i podjednakim intenzitetom.

Hipoteza 2, koja kaže da je tržišna orijentacija lučkih uprava pozitivno povezana s performansama lučkih uprava i zadovoljstvom korisnika njihovih usluga, nije dokazana, odnosno uočena je blaga pozitivna povezanost između tržišne orijentacije i performansi lučkih uprava, ali ta povezanost nije dovoljna da bi bila statistički značajna.

## Literatura

### Knjige:

1. Bryman, A., Cramer, D.: Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists, Routledge, London, New York, 2005.
2. Leech, N. L., Baret, K. C., Morgan, G. A.: SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 2005.
3. Širola, D., Implementacija koncepcije marketinga u funkciji unapređenja performansi gradova, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split 2017.

### Članci:

4. Bejaković P., Vukšić, G., Bratić, V., Veličina javnog sektora u Hrvatskoj, Hrvatska komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, 2011., Vol.11, br. 1, str. 99-125.
5. Koprić, I., Djelokrug lokalne i područne (regionalne) samouprave, Hrvatska komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, 2005., Vol. 5, br. 1, str. 35-75.
6. Swain, S. D., Weathers, D., Niedrich, R. W.: Assesing Three Sources of Misresponse to Reversed Likert Items, Journal of Marketing Research, 2008., Vol. 45, No. 1, str. 116-131.

### Ostali izvori:

7. Ministarstvo uprave, <https://uprava.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-politicki-sustav-i-organizaciju-uprave/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava/popis-zupanija-gradova-i-opcina/846> (1.9.2018.)

8. Naredba o razvrstaju luka otvorenih za javni promet na području Primorsko-goranske županije, Narodne novine br. 3/15
9. Odluka o osnivanju Lučke uprave Rijeka, Narodne novine br. 42/96, 26/02 i 54/02
10. Pravilnik o kriterijima za određivanje namjene pojedinog dijela luke otvorene za javni promet županijskog i lokalnog značaja, način plaćanja veza, uvjete korištenja, te određivanja maksimalne visine naknade i raspodjele prihoda , Narodne novine br. 79/08, 114/12, 47/13, pročišćeni tekst
11. Primorsko-goranska županija, [https://www.pgz.hr/PGZ\\_Adresar/Adresar\\_lucke\\_uprave](https://www.pgz.hr/PGZ_Adresar/Adresar_lucke_uprave) (1.9.2018.)
12. Zakon o pomorskom dobru i morskim lukama, Narodne Novine 158/03, 100/04, 141/06, 38/09, 123/11, 56/16, pročišćeni tekst



## Popis shema

Broj	Naslov	Stranica
1	Javna uprava u Republici Hrvatskoj	4
2	Konceptualni model istraživanja	22

## Popis tablica

Broj	Naslov	Stranica
1	Djelokrug poslova jedinica samouprave u Hrvatskoj	5
2	Demografske karakteristike uzorka	24
3	Pouzdanost mjernih ljestvica utvrđena Cronbach $\alpha$ koeficijentom	25
4	Provjera normalnosti distribucije varijabli	26
5	Deskriptivna statistika analiziranih varijabli po pojedinim lučkim upravama	26
6	Korelacijska analiza između komponenti i ukupne tržišne orijentacije	27
7	Korelacijska analiza povezanosti između postavljenih hipoteza (skraćeni prikaz)	29

## Popis priloga

Broj	Naslov	Stranica
1	Tržišna orijentacija Županijskih lučkih uprava PGŽ – upitnik Google Docs	34

## **Prilog br. 1. Tržišna orijentacija Županijskih lučkih uprava PGŽ – upitnik Google Docs**

1. Barem jednom godišnje susrećemo se ili anketiramo naše korisnike (građani, turisti, brodari, neprofitne udruge i drugi), kako bismo doznali koje će im usluge ubuduće trebati . \*

  - Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem

2. Periodično provjeravamo (anketama ili na neki drugi način) razinu zadovoljstva s našim uslugama kod naših korisnika. \*

  - Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem

3. Barem jednom godišnje susrećemo se s predstavnicima županije, jedinice lokalne samouprave, nadležnog ministarstva i drugima, kako bismo doznali koje su javne usluge voljni podupirati ili financirati ubuduće. \*

  - Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem

4. Pratimo i analiziramo trendove razvoja usluga lučkih uprava u županiji i Hrvatskoj, vezano uz buduće potrebe naših korisnika. \*

  - Uopće se ne slažem

- Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
5. Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u potrebama ili sklonostima prema našim uslugama kod naših korisnika. (O) \*
- Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
6. Barem jednom godišnje susrećemo se ili anketiramo naše korisnike, da bi ispitali u kojoj će mjeri odluke koje planiramo usvojiti, utjecati na te subjekte (građane, turiste, brodare, neprofitne udruge i drugi). \*
- Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
7. Redovito pratimo i analiziramo usluge drugih lučkih uprava (unutar i izvan PGŽ). \*
- Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem

8. Nedovoljno brzo otkrivamo promjene u okruženju (primjerice, u regulativi, tehnologiji, izvorima financiranja, načinu pružanja usluga), i njihov mogući utjecaj na naše korisnike. (O) \*
- Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
9. Prikupljene informacije o važnim, neuobičajenim situacijama kod naših korisnika ili u okruženju, brzo se šire (formalnim ili neformalnim putem) unutar naše lučke uprave. \*
- Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
10. Barem jednom godišnje rukovoditelji i zaposlenici naše lučke uprave održavaju sastanak da bi raspravili trendove i promjene u okruženju. \*
- Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
11. Prikupljeni podaci o zadovoljstvu naših korisnika redovito se dostavljaju (formalnim ili neformalnim putem) svim nadležnima u ovoj lučkoj upravi. \*
- Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se

- Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
12. Kada saznamo nove informacije o aktivnostima drugih lučkih uprava (unutar ili izvan PGŽ), te informacije nedovoljno brzo prenosimo nadležnima unutar naše lučke uprave. (O) \*
- Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
13. Periodično sagledavamo jesu li naše usluge u skladu s potrebama naših korisnika. \*
- Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
14. Skloni smo ne uvažavati promjene koje nastaju u potrebama ili sklonostima naših korisnika vezano za naše usluge. (O) \*
- Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
15. Kada pripremamo nove usluge, uvodimo i rješenja za buduće potrebe kojih korisnici danas još nisu svjesni. \*

- Uopće se ne slažem
- Ne slažem se
- Niti se slažem niti se ne slažem
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

16. Kada saznamo da druge lučke uprave (unutar ili izvan PGŽ) imaju niže cijene ili davanja za neke usluge, treba nam vremena da odlučimo kako ćemo reagirati. \*

- Uopće se ne slažem
- Ne slažem se
- Niti se slažem niti se ne slažem
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

17. Suradnja među zaposlenicima i službama naše lučke uprave je dobra i odvija se bez nepotrebnog zadržavanja informacija. \*

- Uopće se ne slažem
- Ne slažem se
- Niti se slažem niti se ne slažem
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

18. Usluge i programi koje nudi ova lučka uprave više ovise o internim planovima i rješenjima, nego o stvarnim potrebama naših korisnika. (O) \*

- Uopće se ne slažem
- Ne slažem se
- Niti se slažem niti se ne slažem
- Slažem se

- U potpunosti se slažem
19. Kada saznamo da su se promijenile potrebe naših korisnika za našim uslugama, odmah poduzimamo korektivne aktivnosti. \*
- Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
20. U ovoj lučkoj upravi sposobni smo pravodobno primijeniti svoje inovativne ideje i projekte. \*
- Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
21. Najčešće nemamo 'sluha' za pritužbe naših korisnika (primjerice, pritužbe na brzinu izvršavanja zadataka, vrstu, kvalitetu ili količinu usluga). (O) \*
- Uopće se ne slažem
  - Ne slažem se
  - Niti se slažem niti se ne slažem
  - Slažem se
  - U potpunosti se slažem
22. U posljednje 3 godine ZADOVOLJSTVO korisnika razinom do koje usluge susreću njihove potrebe i interese je: \*
- Značajno smanjeno
  - Donekle smanjeno

- Ostalo jednako
- Donekle povećano
- Značajno povećano

23. U posljednje 3 godine razina zadovoljstva korisnika VRSTOM usluga je: \*

- Značajno smanjena
- Donekle smanjena
- Ostala jednaka
- Donekle povećana
- Značajno povećana

24. U posljednje 3 godine razina zadovoljstva korisnika KVALITETOM usluga je: \*

- Značajno smanjena
- Donekle smanjena
- Ostala jednaka
- Donekle povećana
- Značajno povećana

25. U posljednje 3 godine razina zadovoljstva korisnika CIJENOM usluga je: \*

- Značajno smanjena
- Donekle smanjena
- Ostala jednaka
- Donekle povećana
- Značajno povećana

26. U posljednje 3 godine razina zadovoljstva korisnika DOSTUPNOŠĆU BESPLATNIH usluga je: \*

- Značajno smanjena
- Donekle smanjena



- Ostala jednaka
- Donekle povećana
- Značajno povećana

27. Kvaliteta usluga ove lučke uprave, bila je niža u usporedbi s drugim lučkim upravama u PGŽ (O) \*

- Uopće se ne slažem
- Ne slažem se
- Niti se slažem niti se ne slažem
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

28. Vi ste na poziciji: \*

- Ravnatelj
- Voditelj
- Suradnika/ zaposlenika

29. Vaša stručna sprema je: \*

- Niža stručna sprema
- Srednja stručna sprema
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema (uključujući magisterij i doktorat)

30. Vaša Županijska lučka uprava je: \*

- Bakar, Kraljevica, Kostrena
- Cres
- Crikvenica
- Krk
- Mali Lošinj

- Novi Vinodolski
- Opatija, Lovran- Mošćenička Draga
- Rab