Strateške smjernice razvoja marina u segmentu mega-jahti u Republici Hrvatskoj

Skorić, Saša

Professional thesis / Završni specijalistički

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:122536

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD
SPECIJALISTIČKOG POSLIJEDIPLOMSKOG STUDIJA

STRATEŠKE SMJERNICE RAZVOJA MARINA U SEGMENTU MEGA-JAHTI U REPUBLICI HRVATSKOJ

Mentor:
Prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Poslijediplomant:
Saša Škorić

Split, travanj 2018.

SADRŽAJ:

1. UVODNA RAZMATRANJA 3

1.1. Prikaz problema istraživanja s naglaskom na dosadašnjim istraživanjima 3

1.2. Postavljanje osnovnih ciljeva i definiranje radnih hipoteza 6

1.3. Metode istraživanja 10

1.4. Sadržaj i struktura specijalističkog završnog rada 11

1.5. Doprinos istraživanja 12

2. STRATEGIJA I STRATEŠKI PRISTUP 14

2.1. Teoretski pristup strategiji 14

2.2. Komponente strategije 15

2.3. Razine strategije 16

2.4. Važnost strateškog pristupa upravljanju 17

3. OKOLINA ORGANIZACIJE 18

3.1. Pojmovno određenje okoline 18

3.2. Interna okolina 20

3.2.1. Organizacijska struktura 21

3.2.2. Organizacijska kultura 26

3.2.3. Organizacijski resursi 29

3.2.4. Identifikacija snaga i slabosti u okolini 31

3.3. Eksterna okolina 33

3.3.1. Poslovna okolina ili okolina zadatka 33

3.3.2. Opća ili socijalna okolina 36

3.3.3. Identifikacija prilika i prijetnji u okolini 37

3.4. Važnost analize okoline poduzeća pri definiranju strategije 38

4. MARINA I MEGA-JAHTE U TEORIJSKOM SMISLU 40

4.1. Definicija marina 40

4.2. Strateška analiza marina 42

4.2.1. Marine u Hrvatskoj 42

4.2.2. Marine na Mediteranu 46
4.2.3. Eksterna okolina marine 48
4.2.4. Interna okolina marine 50
4.3. Pojam mega-jahte 51
4.3.1. Karakteristike mega-jahte 53
4.3.2. Navike mega-jahtaša 54
4.4. Važnost strateškog pristupa upravljanju marina u segmentu mega-jahti 55
4.5. Temeljne smjernice za istraživanje 56

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I UTVRĐIVANJE STRATEŠKIH SMJERNICA RAZVOJA MARINA U SEGMENTU MEGA-JAHTI 58
5.1. Metodološki aspekt istraživanja 58
5.1.1. Vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja 59
5.1.2. Instrumenti istraživanja 60
5.2. Obrada podataka istraživanja 61
5.2.1. Sortiranje podataka prema problematici istraživanja 61
5.2.2. Metoda obrade podataka 62
5.3. Rezultati istraživanja 63
5.3.1. Opći podaci dobiveni istraživanjem 64
5.3.2. Analiza odgovora o stanju marina u Hrvatskoj u segmentu mega-jahti 65
5.3.3. Analiza dobivenih podataka o pravcima razvoja marina 68
5.3.4. Razrada dobivenih podataka prema strateškom pristupu 75
5.3.5. Testiranje hipoteza 77
5.4. Utvrđivanje strateških smjernica 86

6. ZAKLJUČAK 88

POPIS LITERATURE 91

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIČKIH PRIKAZA 94

SAŽETAK / SUMMARY 97

PRILOZI 100

1. UVODNA RAZMATRANJA

Marine su sastavni i krucijalni dio ponude nautičkog turizma koji zaslužuje posebnu pažnju s ciljem razvoja nautičke ponude kao elementa turizma koji u novije vrijeme čini važan segment turističke ponude sve većeg broja država. Postao je i sve važniji element proračunskih planova, u troškovnom i u prihodovnom smislu. Stoga je neophodno strateškim pristupom maksimalno iskoristiti potencijale marina koje su tek posljednjih dvadesetak godina počele dobivati na važnosti i čije mogućnosti progrediraju.

1.1. Prikaz problema istraživanja

Turizam je nezamjenjiva karika svakog gospodarskog sustava na kojoj se zasniva gospodarstvo pojedine države odnosno bogatstvo njenih građana. Svjetska turistička organizacija je nekoliko godina unatrag predvidjela rast u turističkom sektoru u slijedećih 20 godina. Turizam će zauzeti prvo mjesto u privređivanju u svjetskoj ekonomiji i postat će najznačajnija poveznica s drugim aktivnostima poput transporta, agrikulture i energetskog unaprjeđenja.

Danas gotovo da i ne postoji država, regija ali i najmanja ustrojstvena jedinica koje nemaju bar donekle razvijen strateški plan i smjernice razvoja turizma, kako bi se mogle nositi s izazovima u vidu privlačenja novih turista i zadržavanja postojećih.

Za turizam je nekada bilo dovoljno raspolagati suncem, morem i prirodnim ljepotama. Danas je neophodno pružiti specijaliziranu i raznoliku turističku ponudu spremnu na promjene i zadovoljavanje specifičnih turističkih zahtjeva.

Sve ove karakteristike sadrži i nautički turizam, specifična grana turizma čija zastupljenost i gospodarski značaj konstantno raste. Na Mediteranu, u njegovu razvoju, prednjače Francuska, Grčka i Italija, uz značajne razlike i unutar pojedinih regija iste države. Naime, neke regije su velike resurse usmjerile u izuzetno uspješno usavršavanje ponude nautičkog turizma, dok druge pak znatno zaostaju u tom pogledu.

Jedna od potpunijih definicija koja objašnjava pojam nautičkog turizma je stav kako je to polifunkcionalna turistička aktivnost s izraženom morskom komponentom.[1] Ovom definicijom se ističu glavne karakteristike nautičkog turizma koje ga smještaju u turističku granu kao industriju.

Nautički turizam je specifičan po tome što prvenstveno ovisi o primorskom ili priobalnom akvatoriju, prirodnim preduvjetima i određenoj infrastrukturi. Također ovisi i o brojnim drugim specifičnim čimbenicima okoline koji su nužni za njegov razvoj, kao što su zakonska regulativa, ljudski potencijal, mediji, državna i županijska uprava, popratna infrastruktura, uslužne djelatnosti kao ugostiteljska djelatnost i slično.

Razvoj nautičkog turizma bio je znatno sporiji nego što je to slučaj s ostalim oblicima turizma. Razlog je relativno visoka cijena usluga, s tim i manje ciljno tržište koje posjeduje platežnu sposobnost. Navedeno znači kako je potrebno više uložiti u ovaj oblik turističke djelatnosti kako bi se izdvojili od drugih, privukli turiste, zadržali ih, posebno ako uzmemo u obzir da ulaganje u nautički turizam zahtijeva velike resurse i značajan doprinos državnih i lokalnih jedinica, te brojne studije okoliša, prometne infrastrukture i slično.

Nautički turizam se, analitički gledano, dijeli na tri segmenta, charther turizam, kruzerska krstarenja i marine. Unutar marina može se reći da segment mega-jahti svojom specifičnošću, financijskom vrijednošću, marketinškim koristima, ekskluzivnošću, ali i svojevrsnim zanemarivanjem odskače od ostalih elemenata koji čine nautički turizam u cjelini.

Iz navedenih razloga jedan segment nautičkog turizma u Republici Hrvatskoj je najmanje zastupljen, a odnosi se na marine za mega-jahte koji pruža najveće mogućnosti za unaprjeđenje u prihodovnom pogledu i u pogledu gospodarskog rasta i razvoja brojnih drugih djelatnosti koje pokreće svojim aktivnostima. Zbog toga je potrebno osigurati preduvjete za razvoj ovog tržišta kako bi se kroz njegovu prizmu osigurao rast gospodarskih pokazatelja.

[1]Kizielewich, J. and Luković, T., The Phenomenon of the Marina Development to Support the European Model of Economic, TransNav, The International Journal of Marine Navigation and Safety of the Sea Transportation., 2013., str. 462

Kako bi definirali korake i akcije koje je potrebno napraviti u cilju rasta zastupljenosti broja vezova za mega-jahte, privlačenju vlasnika ovih plovila i osiguravanju njihovog zadovoljstva pruženim uslugama, potrebno je utvrditi trenutno stanje te provesti analizu koja će dati smjernice kako uskladiti strateške ciljeve marina za prihvat mega-jahti u Hrvatskoj, s trendovima u nautičkom turizmu. Navedeno bi povećalo profite marina ali i potaknulo brži i cjelovitiji razvoj svih popratnih djelatnosti te ubrzani gospodarski rast geografskog područja u kojima su marine smještene. Iznimno je važno identificirati sve čimbenike koji pridonose osiguravanju bržeg privlačenja vlasnika mega-jahti, kako bi se dodatno potaknuo razvoj ovog segmenta i osiguralo iskorištavanje ekonomskih koristi koje ovaj segment pruža.

Ukoliko promatramo dosadašnja istraživanja koja su analizirala marine i njihov razvoj, brojne studije su usuglašene u pogledu rasta ovog segmenta u posljednjih dvadesetak godina, i to u svim zemljama liderima ovog segmenta nautičkog turizma. Pojam mega-jahte donekle je usvojio različito značenje od onoga koje je imao prije dvadesetak godina, te danas najčešće označava jahte dulje od 24 metra, a u pojedinim studijama čak i jahte dulje od 40 metara. Većina lidera nautičkog turizma u segmentu marina donijela je svoje strateške smjernice razvoja marina. Među njima prednjače na Mediteranu Francuska, Grčka, Italija, Španjolska, Hrvatska i u novije vrijeme sve više Turska, ali gotovo da nema države s izlazom na more koja nema donekle razvijen sustav prihvata plovila. Na svjetskoj razini Sjedinjene Američke Države (SAD) zauzimaju značajnu poziciju s mrežom najvećih marina ali i značajnim ulaganjima u njihov daljnji razvoj.

Neke strategije temelje se na razvoju marina u smislu jačanja ponude ostalih oblika turističke djelatnosti, poput marine Port of Cannes u Cannes-u. Njezin zadatak je bio da zaokruži ponudu ionako jakog turističkog grada, što je i uspjela s obzirom da je primjerice za vrijeme filmskog festivala u Cannes-u potrebno rezervirati mjesto gotovo godinu dana unaprijed. Marina raspolaže s 800 vezova, od toga 60 za mega-jahte s prosječnom cijenom od 655 eura.

Primjer jedne drugačije strategije je razvoj marine Frapa u Rogoznici, koja je doslovno "oživjela" mjesto i ucrtala ga u turističku kartu Republike Hrvatske. Marina Frapa je postala školski primjer kako marina može pomoći razvoju lokalne zajednice i pridonijeti otvaranju radnih mjesta, razvoju brojnih drugih popratnih grana, razvoju privatnog smještaja i sl.

Marina raspolaže s 450 vezova u moru. Cijena veza, za primjerice mega-jahtu od 40m iznosi 375 eura.

Ono što navedene studije šturo spominju su konkretni podatci o budućim potrebama za vezovima za mega-jahte. Strateške smjernice razvoja marina također ne analiziraju do potrebnih detalja ovaj segment marina. Iz navedenog razloga kao najbolji izvor pokazatelja budućih kretanja potražnje za vezom za mega-jahte mogu poslužiti podatci sektora brodogradnje mega-jahti koji su znatno precizniji i konkretniji. Tako npr. u brodogradnji jahti 51% pripada europskim državama, 15% Sjevernoj Americi, 7% Bliskom Istoku i 27% ostatku zemalja. Od Europskih zemalja "market lider" je Italija s 43% isporuka u 2016., te 49% u 2017. Važan je podatak da knjiga narudžbi za 2017. sadrži 291 plovilo, što je porast od 10% u odnosu na godinu ranije, dok jahte iznad 40 metara bilježe rast od 15% u odnosu na godinu ranije. Također, Nizozemska i Njemačka su se specijalizirale u brodogradnji srednje velikih i velikih jahti, te s cjenovnom pozicijom koja se odnosi na super premium proizvode.

Iz navedenog proizlazi kako proizvodnja mega-jahti raste brže od proizvodnje manjih jahti, te da će se ta plovila trebati negdje smjestiti. Na državama i marinama je da prepoznaju prednosti koje je moguće iskoristiti u ovom segmentu, te da razviju strategije koje će dati određene naputke kako na najbolji način iskoristiti potencijal koji ovaj segment u razvoju pruža.

Iz navedenih razloga problematika istraživanja ovog završnog rada je izrada strateških smjernica kojima menadžment marina može osigurati rast i razvoj marina u segmentu mega-jahti, ali i dati vjetar u leđa velikom broju drugih djelatnosti koje ovaj segment nautičkog turizma zahtjeva.

1.2. Postavljanje osnovnih ciljeva i definiranje radnih hipoteza

Cilj ovog istraživanja je utvrditi položaj jednog segmenta nautičkog turizma koji se odnosi na smještaj mega-jahti u marinama, definirati čimbenike koji utječu na rast smještajnih kapaciteta i mogućnost djelovanja na pojedine čimbenike, te temeljem navedenog definirati

strateške smjernice čija primjena treba pridonijeti ubrzanom razvoju segmenta nautičkog turizma mega-jahti u Hrvatskoj.

Kada govorimo o potražnji i kapacitetima marina za smještaj mega-jahti, ključnu ulogu igraju menadžmenti marina, no nisu oni jedini o kojima ovisi koliko će mega-jahti odlučiti potražiti godišnji vez u hrvatskom dijelu Jadrana ili koliko će ih odlučiti krstariti po Jadranu. Veliku ulogu igra i država svojim zakonskim ograničenjima, odnosom državnih tijela te jedinica lokalne uprave i samouprave prema ovom pitanju, kao i razvijenost popratnih sadržaja i djelatnosti koje su nužne za razvoj ovakvog segmenta turizma, odnosno svi elementi mikro i makro okoline organizacije.

Iz navedenih razloga osnovni cilj ovog završnog rada je definirati strateške smjernice koje bi pomogle razvoju marina u segmentu prihvata mega-jahti i pratećih usluga, potaknule zapošljavanje na širem geografskom području, pridonijele jačanju drugih djelatnosti koje opslužuju segment mega-jahti te ojačale poziciju Hrvatske kao nautičke destinacije za visoko luksuzna plovila, što bi imalo višestruki i multiplikativni utjecaj na rast gospodarskih performansi. Cilj ovog istraživanja je primjena strateškog pristupa razvoju marina u segmentu mega-jahti, prilagodba strateških ciljeva, izrada smjernica za privlačenje mega-jahti i osiguravanje njihovog cjelogodišnjeg boravaka u Republici Hrvatskoj, što bi potaknulo ekonomski rast marina i ubrzalo razvoj popratnih djelatnosti.

Na ovakav način definiran opći cilj pruža mogućnost razdvajanja i destrukturiranja na posebne ciljeve:

1. Istražiti kakvo je trenutno stanje u marinama u Republici Hrvatskoj u segmentu prihvata mega-jahti.
2. Utvrditi stavove o usklađenosti potražnje i ponude za vezovima mega-jahti u marinama.
3. Identificirati bitne čimbenike koji su od značaja za razvoj marina kada promatramo tržište mega-jahti.
4. Dati teoretski pregled strategije, okoline organizacije, marina i mega-jahti.
5. Utvrditi prepreke i probleme koji ograničavaju razvoj marina u pogledu prihvata mega-jahti.

6. Identificirati specifičnosti tržišta smještaja mega-jahti te načine privlačenja novih korisnika smještajnih kapaciteta marina.
7. Utvrditi razlike u stavovima među različitim grupama ispitanika s obzirom na njihovu funkciju u odnosu na problem istraživanja.
8. Identificirati popratne djelatnosti koje se razvijaju povećanjem broja korisnika vezova u marinama za mega-jahte.
9. Definirati stavove ispitanika vezano za realokaciju resursa i potrebna ulaganja kako bi se povećao broj smještajnih kapaciteta mega-jahti.
10. Utvrditi važnost zakonskih propisa, odnosa jedinica lokalne i državne samouprave pri privlačenju novih korisnika veza mega-jahti u marinama ali i njihovoj lojalnosti.
11. Istražiti stavove vezane za važnost strateškog upravljanja i definiranja strateških smjernica marina u pogledu veza za mega-jahte.
12. Formulirati rezultate istraživanja na znanstveno utemeljenim principima i dokazati postavljene hipoteze.
13. Identificirati ograničenja provedenog istraživanja, dati prijedloge i preporuke za buduća istraživanja.

Temeljem razrađenih ciljeva istraživanja s obzirom na problematiku kojom se ovo istraživanje bavi, definiraju se hipoteze koje se namjeravaju potvrdili ili odbaciti ovim istraživanjem.

H1 Veća zastupljenost priveznih kapaciteta za mega-jahte doprinosi povećanju ekonomskih performansi marina.

Ispitivanjem interesnih skupina u segmentu priveza mega-jahti u marinama, a povezano s teorijskim pregledom strateškog pristupa razvoju marina, testirat će se hipoteza o međusobnom odnosu broja vezova za mega-jahte i rastu ekonomskih performansi marina. Očekuje se usklađenost porasta broja vezova za mega-jahte i rasta ekonomskih performansi. S obzirom da će se istraživati stavovi ispitanika s različitih pozicija gledišta (npr. osoblje menadžmenta marine i vlasnici mega-jahti) očekuju se određena odstupanja u predviđanju

potrebnog rasta kapaciteta vezova za mega-jahte i učinka na pojedini segment ekonomskih performansi.

H2 Postojanje vezova za mega-jahte utječe na privlačenje „elitnih“ korisnika.

Ovom hipotezom se dokazuje međusobna zavisnost postojanja vezova za mega-jahte i privlačenja vlasnika mega-jahti, odnosno korisnika tih vezova. Pretpostavka je da vlasnici mega-jahti, ukoliko nemaju infrastrukturu nužnu za vez svojih plovila, gube interes za pokušaj pronalaženja godišnjeg veza za svoje plovilo, kao i duža krstarenja obalom, jer im je iz tog razloga otežano osiguravanje operativnog funkcioniranja plovila.

H3 Adekvatna realokacija postojećih resursa, u cilju povećanja broja vezova za mega-jahte, pretpostavka je za razvoj komplementarnih usluga marina.

Pretpostavka ove hipoteze je da povećanje dostupnosti veza za mega-jahte realokacijom postojećih resursa, odnosno prenamjenom postojećih kapaciteta uz eventualna sitna ulaganja, ima za rezultat stvaranje uvjeta za razvoj komplementarnih usluga koje marina može ponuditi tržištu mega-jahti. Ovom hipotezom se žele definirati i izdvojiti određene usluge, koje marine bez prethodnog razvoja tržišta veza za mega-jahte nemaju kome ponuditi, s obzirom da je riječ o specifičnim uslugama vezanim za obradu materijala korištenih pri izradi mega-jahti, obujam radova, usluge servisa naprednih elektroničkih instrumenata i slično.

H4 Prilagodba zakonskih propisa vezanih uz korisnike vezova mega-jahti značajno bi doprinijela njihovom privlačenju Hrvatskoj kao nautičkoj destinaciji.

Ova hipoteza dokazuje značajnu međuovisnost prilagođavanja zakonskih propisa koji definiraju obveze, radnje i načine postupanja pri određenim situacijama u kojima se mogu naći mega-jahte, prema osjećaju zadovoljstva vlasnika i posade mega-jahti te formiranju njihove privrženosti Hrvatskoj kao destinaciji za zimski vez i ljetna krstarenja. Pretpostavka ove hipoteze je da iskazivanje obzira, poštovanja i zahvale državnih i lokalnih organa vlasnicima mega-jahti, rezultira osjećajem zadovoljstva i lojalnosti kod korisnika ovih usluga.

H5 Privlačenje mega-jahti potiče razvoj niza popratnih djelatnosti marina.

Pretpostavka ove hipoteze je da posade mega-jahti, prvenstveno vlasnici ovih plovila, predstavljaju elitnu klijentelu čije privlačenje osigurava potrebne preduvjete za razvoj ponude proizvoda i usluga koju karakterizira kvaliteta, prestiž, ekskluzivnost, unikatnost, bogatstvo i visoka cijena. Potiču razvoj onih usluga i proizvoda koji nemaju široko tržište, ali je riječ o tržištu iznimnih platežnih mogućnosti čiji rast ima svojevrstan domino efekt, kako na ponudu proizvoda i usluga, tako i na investicijska ulaganja, promociju i sl.

1.3. Metode istraživanja

S obzirom na postavljeni problem i definirane ciljeve istraživanja, u ovom istraživanju korištene su dvije standardne metode istraživanja:

1. Sekundarni podatci su prikupljeni metodom istraživanja „za stolom“, te
2. Primarni podatci koji su prikupljeni metodom istraživanja putem anketnog upitnika na hrvatskom i engleskom jeziku, te osobnim intervjuom i zapažanjem.

Sekundarni podatci prikupljeni su za potrebe teorijskog dijela istraživanja, čiji glavni izvor čine domaća i inozemna znanstvena literatura, statističke i stručne publikacije, domaći i inozemni nautički, pomorski i turistički časopisi, Strategija RH 2009., internet stranice te druga specijalizirana papirna i elektronička literatura.

Primarni podatci prikupljaju se putem anketnog upitnika na dva jezika, hrvatski jezik za interesne skupine na području RH, te engleski za interesne skupine izvan RH koji je poslan na adrese odabranih marina na Mediteranu, a naslovljen na vlasnike mega-jahti i posade plovila, prvenstveno kapetane i visoke časnike mega-jahti, jer su to osobe s direktnim saznanjima i stavovima, te širokim znanjem o promatranom problemu, ali i sve druge koji imaju saznanja o promatranoj materiji i čija mišljenja mogu pomoći u boljem sagledavanju problema priveza mega jahti u Hrvatskoj. Svrha ovog istraživanja je dobiti ključne i objektivne zaključke o stanju i dostatnosti prihvatnih kapaciteta marina za mega-jahte,

čimbenicima koji djeluju na ovaj segment poslovanja marina i efekte koji predstavljaju rezultat rasta ovog segmenta, a što u biti predstavlja problematiku samog istraživanja.

Za potrebe osnovnih saznanja o problematici istraživanja, razrade hipoteza i elemenata rada, ali i za potrebe prikupljana primarnih podataka, provedeno je istraživanje putem intervjua i osobnog zapažanja. Temeljem ovog istraživanja dobiveni su uvidi u problematiku koja se istražuje, ciljevi koji se žele postići daljnjim istraživanjem te smjernice što anketa kao glavni izvor informacija treba sadržavati i na čemu se bazirati.

1.4. Sadržaj i struktura specijalističkog završnog rada

Specijalistički završni rad čini šest međusobno povezanih cjelina sažetih u nastavku.

U prvom poglavlju pod naslovom UVODNA RAZMATRANJA upoznaje se s problemom i svrhom istraživanja, navode se zaključci dosadašnjih istraživanja, postavljaju se ciljevi istraživanja te definiraju hipoteze. Prikazuje se metodologija kojom će se provoditi istraživanje, daje sadržaj i struktura specijalističkog završnog rada, te se zaključuje očekivanim doprinosom istraživanja.

Drugo poglavlje STRATEGIJA I STRATEŠKI PRISTUP predstavlja teorijski uvod u problematiku istraživanja, ideju strateškog pristupanja određenoj problematici, komponentama i razini takvog pristupa te važnost strateškog analiziranja i upravljanja.

Treći segment završnog rada OKOLINA ORGANIZACIJE pruža teorijski uvod u pojam okoline organizacije te prikazuje elemente pojedinog segmenta okoline. Zatim slijedi razrada interne i eksterne okoline prema bitnim čimbenicima te važnost analize okoline pri definiranju strategije i strateških smjernica, čime se zaokružuje teorijska analiza strateškog pristupa i okoline organizacije.

Četvrto poglavlje MARINA I MEGA-JAHTE U TEORIJSKOM SMISLU razrađuje pojam marine na način da pruža teorijski pregled pozicije marina kao organizacije unutar nautičkog turizma, strateškog pristupa marinama, daje osnovne informacije o marinama u Hrvatskoj i teorijska saznanja o eksternoj i internoj okolini marine. Također definira pojam mega-jahte, karakteristike i specifičnosti takvog plovila te zaokružuje temu o važnosti strateškog pristupa upravljanju marinama u segmentu mega-jahti. Na koncu pruža temeljne smjernice za provođenje istraživanja.

Peto poglavlje REZULTATI ISTRAŽIVANJA I UTVRĐIVANJE STRATEŠKIH SMJERNICA RAZVOJA MARINA U SEGMENTU MEGA-JAHTI pruža vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja, prezentira instrumente istraživanja, vrši sortiranje i obradu podataka dobivenih provedenim istraživanjem. Na kraju prikazuje rezultate istraživanja kroz opće podatke dobivene istraživanjem, zatim analizu odgovora ispitanika o stanju marina u Hrvatskoj u segmentu mega-jahti, te analizu dobivenih podataka o mogućim pravcima razvoja marina. Razrađuju se dobiveni podatci prema strateškom pristupu, vrši testiranje postavljenih hipoteza i za kraj oblikuju strateške smjernice za razvoj marina u segmentu mega-jahti.

Šesto poglavlje čini ZAKLJUČAK provedenog istraživanja završnog specijalističkog rada. Ono sadrži analizu svih dobivenih saznanja i pruža objedinjene rezultate rada, daje osvrt na teorijska i empirijska saznanja, moguća ograničenja, te pruža preporuke za buduća istraživanja.

Na samom kraju rada je sažetak, daje se pregled korištene literature, popis grafičkih prikaza, slika i tablica, te prilozi završnog specijalističkog rada.

1.5. Doprinos istraživanja

Temeljem provedenog teorijskog i empirijskog istraživanja potrebno je testiranje postavljenih hipoteza, te doći do zaključaka o strateškim smjernicama razvoja marina koje se odnose na segment mega-jahti.

Mega-jahte predstavljaju jedan poseban aspekt djelatnosti marina, a time i segment nautičkog turizma kojeg karakterizira mali obujam ali viska cijena i brojne sekundarne koristi koje se razvijaju rastom priveznih kapaciteta za mega-jahte. Temeljem toga ovaj segment zaslužuje detaljnije analiziranje, razmatranje i sagledavanje faktora koji na njega imaju utjecaj, definiranje i planiranje strateških akcija usmjerenih njegovom razvoju, te najvažnije kontinuitet ponavljanja ovih radnji kako bi se osigurala stalna usklađenost s strateškim ciljevima i osigurao kontinuitet rasta i razvoja. To je jedini način na koji je moguće „pametno“ iskoristiti ovaj resurs i unaprijediti pozitivna ekonomska kretanja.

Istraživanjem se treba ukazati na strateške nedostatke upravljanju segmentom prihvata mega-jahti u marinama, te nedovoljnim razumijevanjem koristi koje razvoj ovog segmenta osigurava marini kao poslovnoj organizaciji koja brine o tržištu priveza mega-jahti, ali i eksternoj okolini koja se treba staviti u funkciju potpore razvoja ovog tržišta.

Ovo istraživanje ima za cilj doprinijeti prepoznavanju važnosti strateškog sagledavanju marina u segmentu prihvata mega-jahti, te zajedno s teorijskim elementom identificirati manjkavosti postojećeg stanja i pružiti strateške smjernice za njegovo unapređenje.

2. STRATEGIJA I STRATEŠKI PRISTUP

Nautički turizam, odnosno tržište vezova za mega jahte karakterizira specifičnost i možemo reći ograničenost zbog svoje kompleksnosti, za čiji je razvoj potrebno niz studija utjecaja (valova, vjetrova, morskih mijena, morskih struja i sl.), brojnih dozvola, lokacijskih i urbanističkih prilagodbi, znatnih financijskih ulaganja i sl. Upravo iz ove kompleksnosti i važnosti proizlazi nužnost njenog sagledavanja kroz stratešku pristup.

2.1. Teorijski pristup strategiji

Povijesni nastanak riječi strategija, datira iz 508.-507. godine prije Krista gdje je „strategoi“ obuhvaćalo atensko ratno vijeće, s iznimnom političkom i vojnom moći. Može se povezati i s riječi strategos ili general, dok bi u izvornom smislu strategija značila „umijeće vođenja vojske“.

Alfred Chandler u knjizi Strategija i struktura (1962.) navodi da se "strategija može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanja pravaca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva".[2]

Iz njegove definicije možemo izdvojiti nekoliko bitnih elemenata, cilj, tj. ono čemu se teži, način djelovanja i akcija kako da se dođe do cilja, te resurse potrebne da bi se postigli željeni ciljevi.

Kasnije su se na ovu definiciju nadovezivali brojni drugi autori sa svojim stajalištima ali bit je ostala ista. Strategija treba sagledati određenu problematiku sa svim čimbenicima koji na nju djeluju kroz duži vremenski horizont, kako bi donijela zaključak o utjecaju pojedinih čimbenika i definirala ciljeve koje treba postići, a kako bi se u konačnici postigao željeni rezultat, vodeći u cijelom tom procesu računa o resursima koji su potrebni za njegovo postizanje.

[2]Chandler, A., Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprise, M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1962., str. 15-16

2.2. Komponente strategije

Iz navedenih definicija možemo zaključiti da postoje četiri temeljne komponente strategije: domena strategije, resursi i njihov raspored, određene specifičnosti organizacijskih kompetencija i sinergija navedenih komponenti.

Domena strategije, tj. djelokrug djelovanja strategije predstavlja okvir koji se nastoji obuhvatiti određenom strategijom, pa možemo promatrati određeni segment unutar poduzeća, poduzeće u cjelini, određenu gospodarsku granu i sl. U našem problemu istraživanja promatramo segment nautičkog turizma koji se odnosi na privez mega-jahti, ali na geografskom području Republike Hrvatske.

Resursi i njihov raspored predstavljaju jedan od ključnih faktora, s obzirom da o razmještaju i dostupnosti pojedinih resursa ovisi i točnost definiranja i realističnost ciljeva, ali i sposobnost ostvarivanja strateških planova. Resurse je potrebno prvenstveno realno procijeniti, predvidjeti buduća kretanja kritičnih resursa (npr. cijene ključnih resursa, obrazovne mogućnosti i sposobnost privlačenja školovanog kadra u npr. informatičkim, inženjerskih i dr. djelatnostima), pažljivo ih rasporediti tako da budu dostatni i u službi ostvarivanja zacrtanih ciljeva.

Specifičnosti organizacijskih kompetencija podrazumijeva određene specifičnosti organizacije zbog kojih je „drugačija“ od drugih, a koje čine konkurentsku prednost. Može biti riječ da organizacija posjeduje određeni oskudni resurs, određeni patent, geografska lokacija organizacije i sl.

Sinergija navedenih komponenti od ključne je važnosti, jer upravo u balansiranju pojedinih elemenata ovisi njihova uspješnost u ostvarivanju planiranih akcija i postizanju strateških ciljeva. Pretjerana upotreba određenih resursa, naročito ako se radi nauštrb drugih, može dovesti do komplikacija pri izvršavanju planiranih akcija, do disbalansa međusobne povezanosti pojedinih komponenti, te u konačnici slabiji rezultat te neostvarivanje strateških ciljeva. Sinergija treba odgovoriti na pitanje kako međusobno povezati različita područja poslovanja, kako bi se postiglo njihovo međusobno dopunjavanje i stvaranje dodatnog efekta.

2.3. Razine strategije

Najzastupljenija podjela razina strategije u teoriji menadžmenta je ona prema kojoj opća hijerarhija strategija sadrži tri glavne razine: korporacijska strategija, poslovna strategija i funkcijska strategija.

Korporacijska strategija odnosi se na razinu cjelokupnog poduzeća. Ona daje odgovor na pitanje o području poslovanja te razmještaja resursa. Dva su karakteristična pristupa, glavna strategija, koji predstavlja jedinstvenu strategiju za cijelo poduzeće. Ovdje možemo govoriti o poduzeću koje konkurira na jednom tržištu, ili pak nekoliko povezanih i sličnih tržišta. Možemo razlikovati tri tripa glavne strategije: stabilna strategija, strategija rasta i digresivna strategija. Stabilna strategija karakteristična je za ona poduzeća koja su zadovoljna svojim trenutnim stanjem, te su usmjerena na održavanje postignutog stanja. Strategija rasta karakteristična je za ona poduzeća koja imaju za cilja povećanje opsega poslovanja, te se baziraju na širenje poslovnih aktivnosti. Digresivna strategija karakteristična je za poduzeća koje nastoje reducirati svoje poslovanje, tj. bazira se na smanjenju poslovnih aktivnosti, bilo da je riječ o gašenju određenih djelatnosti, smanjenje obima poslovanja ili sl.
Drugi tip korporacijske strategije je poslovni portfolio koji je karakterističan za poduzeće koje ima mnogo različitih poslovnih područja, zbog čega nije moguće postaviti jednu zajedničku strategiju, već svaki posao zahtijeva vlastiti pristup i razvoj zasebne strategije. Koliko će specifičnih strategija trebati razvijati, ovisi o kompleksnosti poslovnih aktivnosti poduzeća i nužnosti zasebnog pristupa svakoj aktivnosti da bi se adekvatno razvila strategija koja je u stanju osigurati rast i razvoj poduzeća.

Poslovna strategija je strategija karakteristična za diversificirana poduzeća koja imaju više poslovnih programa, usmjerena je na konkurentske prednosti i sinergiju. Njezin je zadatak dati odgovor na pitanje na koji način poduzeće može konkurirati na svakom od odabranih tržišta.

Funkcijska strategija, kao što joj i sama riječ kaže, je strategija usmjerena na određeno područje, kao npr. marketing, proizvodnja, ljudski potencijali... Ovisno o segmentu organizacije kojeg poduzeće smatra najvažnijim, razvija se strategija kako bi se maksimalno iskoristile prednosti tog područja. Tako npr. ako poduzeće smatra da temelj njegovog rasta i

razvoja leži u marketingu, razvija strateške smjernice koje se odnose na pozicioniranje proizvoda, razvoja kanala distribucije, razvoj promocijskih aktivnosti, politiku cijena i sl.

2.4. Važnost strateškog pristupa upravljanju

Upravljanje je proces kojim se donošenjem i provođenjem određenih odluka žele postići određeni ciljevi. Ukoliko u tom procesu ne uzimamo u obzir sve aspekte okoline, već se odluke donose stihijski, uspješnost takovih odluka ovisi jedino o čistoj sreći.

Strategija odnosno strateški pristup ima za cilj integrirati glavne organizacijske ciljeve, politike i aktivnosti kako bi stvorila jednu kohezijsku cjelinu. Ona promatra elemente okoline, kako one izvan poduzeća na koje poduzeće ima slab ili nikakav utjecaj, tako i one unutar samog poduzeća na koje poduzeće može utjecati, a sve kroz vremenski horizont, te donosi zaključke i definira aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi koji su proizašli iz strategije poduzeća.

Dobro oblikovana strategija pomaže definirati i alocirati organizacijske resurse na adekvatna područja i u realnim veličinama, temeljenim na unutarnjim prednostima i nedostatcima, predviđenim promjenama u okolini, predviđanju akcija konkurencije, a sve promatrano kroz vremenski period, odnosno bazirano u određenim vremenskim granicama.

Pristup upravljanju kroz strateški okvir, osigurava poduzeću bolju pripremljenost na buduće promjene, veće šanse za prilagođavanje i bolje pozicioniranje na tržištu u odnosu na konkurenciju. Drugim riječima, poduzeća koja strateški pristupaju upravljanju imaju realno veće šanse za uspjeh, u odnosu na ona poduzeća kod kojih je proces upravljanja rezultat trenutnih odluka bez analize organizacijskih karakteristika, sposobnosti i budućih planova.

3. OKOLINA ORGANIZACIJE

3.1. Pojmovno određenje okoline

Okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje management mora respektirati prilikom donošenja odluka.[3] Ona neprekidno stvara nove prilike i nove prijetnje za poduzeće, pa se za okolinu može reći da je vitalna za uspjeh poduzeća. Zbog toga je nužno da poduzeće stalno promatra svoju okolinu kako bi se uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje, te kako bi onda poduzeće na račun toga donijelo adekvatne odgovore. U budućnosti se predviđaju još veće promjene u svim aspektima okoline, a neizvjesnost okoline će još više rasti.

Osim navedene postoji i velik broj drugih definicija okoline koje su rezultat različitih pristupa i stavova brojnih autora o organizaciji.

Prema Z. Baletiću okolina poduzeća je dio vanjskog svijeta s kojim organizacija dolazi u kontakt; ukupnost vanjskih činitelja koji utječu na organizaciju, na njeno oblikovanje i ponašanje, te na ponašanje njenih donora.

Prema Ž. Dulčiću okolina je višeznačan izraz koji označava sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav ili organizam, a koji izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, njegovo ponašanje i njegov razvitak.

R.N. Osborn i J.G. Hunt su posebno analizirali kompleksnost okoline. Oni su utvrdili da je kompleksnost okoline varijabla koja se sastoji od sljedeće tri dimenzije: rizika, zavisnosti i interakcije.[4]

C. Perrow je aktualizirao jednu novu tezu po kojoj je, uz praćenje utjecaja okoline na organizaciju, neophodno promatrati i utjecaj organizacija na okolinu, pogotovo kada je riječ o velikim i moćnim organizacijama koje su u stanju "kontrolirati okolinu".[5]

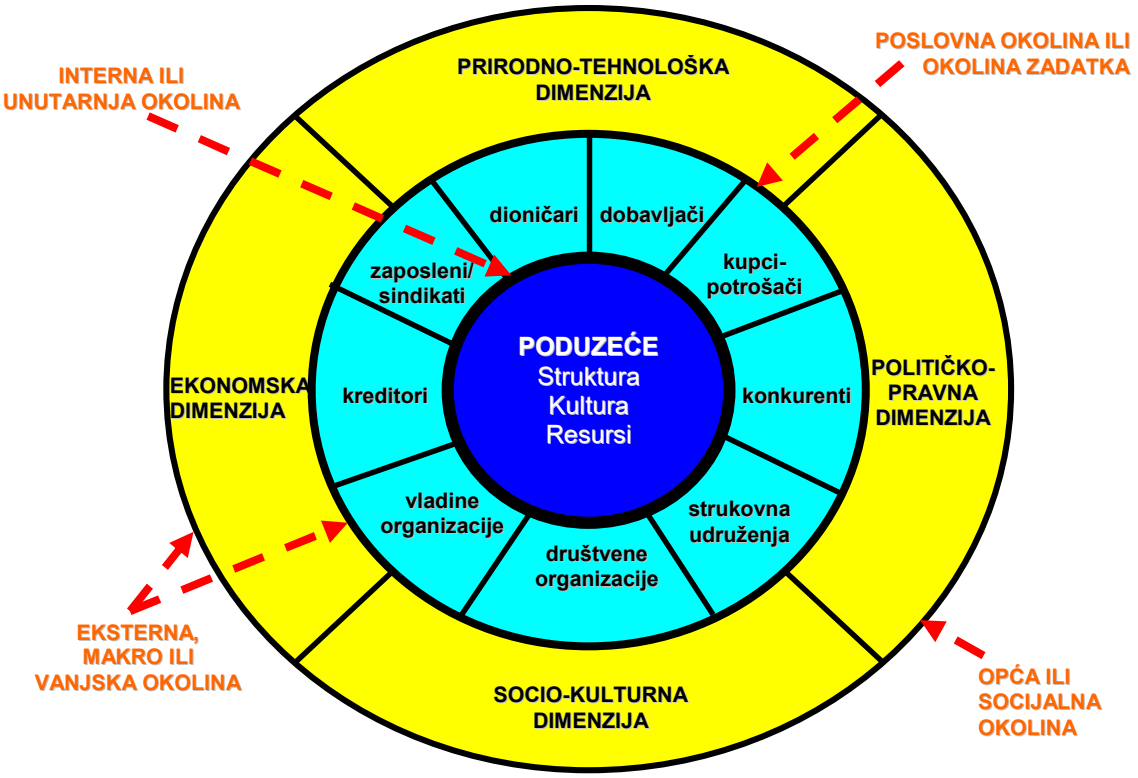
Na temelju različitih pristupa okolini, postoje i različite podjele ili tipologije okoline. Međutim, većina pristupa i iz njih proizašlih podjela imaju nedostatke koji se ogledaju ili u prenaglašenoj ulozi pojedinog segmenta okoline, ili pak u krajnje pojednostavljenom pristupu

[3]Buble, M., *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 69.
[4]Buble, M. (red.), Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 72.
[5]Buble, M. (red.), Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 72.

okolini. Podjela okoline primarno je vezana uz konceptualizaciju okoline koja se u osnovi može izvršiti na 3 načina iz kojih proizlaze i 3 različita pristupa:

- konceptualizacija okoline s obzirom na ključne dimenzije ili dijelove okoline,
- konceptualizacija okoline s obzirom na ulogu i utjecaj poduzeću pripadajućeg tržišta,
- konceptualizacija okoline s obzirom na veze i odnose s drugim organizacijama.

U ovom radu će se razmatrati prva konceptualizacija okoline prema kojoj se cjelokupna okolina može podijeliti na eksternu ili vanjsku i internu ili unutarnju okolinu (slika 3.1.).



Slika 3.1. Ključne dimenzije interne i eksterne okoline

Izvor: Dulčić, Ž. u: Buble, M. (ur). *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str.18.

Internu okolinu čini samo poduzeće, odnosno njegova organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi, dok se eksterna okolina dijeli na poslovnu okolinu ili okolinu zadatka, te na opću okolinu ili socijalnu okolinu.

Glavne značajke današnje okoline poduzeća su[6]:

- *Kompleksnost* ili *složenost*, određena je brojem aktera i komponenata u okolini poduzeća i razinom njihove međusobne povezanosti.
- *Dinamičnost*, određena je brojem i vrstom promjena, kao i karakterom i predvidljivošću promjena, a odražava brzinu, stupanj i kvalitetu promjena.
- *Heterogenost,* izražava stupanj raznovrsnosti relevantnih komponenata okoline, što zahtijevaju stalno praćenje i „skeniranje" okoline, ali i pojedinačnih segmenata, prvenstveno tržišnog.
- *Neizvjesnost* je neposredno povezana s raspoloživošću i kvalitetom informacija o budućim ili potencijalnim promjenama u okolini, te zahtjeva primjenu odgovarajuće strategije za buduće poslovanje i održivost poduzeća.

Interna i eksterna okolina dvije su važne komponente okoline poduzeća. Teško je govoriti o tome koja je važnija, jer one zajedno čine cjelinu koju je neophodno stalno pratiti, analizirati i spoznati. Prije se znatno više pažnje poklanjalo internoj okolini poduzeća. Međutim, s porastom dinamičnosti i neizvjesnosti okoline, težište interesa se pomaklo s interne prema eksternoj okolini. Razvoj strateškog managementa naglasio je značenje pojedinih dijelova interne okoline, te ukazao na snažnu međuovisnost interne i eksterne okoline.

U daljnjem radu slijedi detaljna razrada pojedinih dimenzija okoline, kao i njihovih dijelova.

3.2. Interna okolina

Interna (unutarnja) okolina je u potpunosti pod utjecajem poduzeća, na nju poduzeće može djelovati, odnosno može je mijenjati. Naziva se još i „okolinom poduzeća".

Uz opća obilježja interne ili unutarnje okoline, kao što su usmjerenost na poduzeće i orijentiranost na korištenje unutarnjih potencijala, posebna obilježja interne okoline vezana su za karakteristike svakoga pojedinog poduzeća.

[6]Dulčić, Ž. u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005.,str. 17-18.

U tom se smislu može govoriti o snagama i slabostima kao posebnim obilježjima interne okoline. Neki se faktor razmatra kao snaga ako je on osebujna kompetencija ili konkurentska prednost.

Za razliku od toga, neki se faktor razmatra kao slabost ako utječe na način da poduzeće nešto čini loše, ili ima nedostatak sposobnosti da to čini premda ključni konkurent ima tu sposobnost.

Očito je da su upravo snage i slabosti ključna obilježja interne okoline poduzeća, koja zajedno sa prilikama i prijetnjama iz eksterne okoline, čine podlogu za svestrano analiziranje okoline (SWOT analizu).

Ključni dijelovi interne okoline su:

1) organizacijska struktura,
2) organizacijska kultura i
3) organizacijski resursi.

3.2.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je temeljni dio svake organizacije, svakog poduzeća. Pod strukturom se podrazumijeva:unutrašnji raspored sastavnih dijelova neke cjeline, skup kojemu su dijelovi povezani odnosima ovisnosti: građa, ustroj, sustav i konstrukcija.

Suvremena organizacijska teorija promatra strukturu kao dinamičan element organizacije. Poduzeća doživljavaju stalne promjene koje se odražavaju i na organizacijsku strukturu. Ona je pod utjecajem brojnih unutrašnjih i vanjskih faktora organizacije-okoline, strategije, tehnologije i veličine, koje je potrebno uvažavati pri njenom izboru i oblikovanju.

Nema jedinstvene sveobuhvatne definicije organizacijske strukture. Različiti autori su proučavajući organizaciju dolazili i do različitih definicija organizacijske strukture.

Tako M. Novak pod pojmom organizacijske strukture podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje.

J. P. Drucker[7] definira organizacijsku strukturu kao „jedinstveni sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća“.

Prema J. Galbraithu, H.[8] organizacijska struktura je „način dekompozicije ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke i uspostavljanje koordinacije između ovih posljednjih radi izvršenja ukupnog zadatka“.

Organizacijska struktura poduzeća slijedi ciljeve poduzeća, a ciljevi proizlaze iz strategije poduzeća. Možemo zaključiti da organizacija strukture poduzeća ovisi o njegovoj strategiji.

Poduzeća oblikuju i izgrađuju organizacijsku strukturu s namjerom da ona izvrši odgovarajuću funkciju. J. Khandwalla[9] navodi tri temeljne funkcije organizacijske strukture:

- prva funkcija bi trebala omogućiti poduzeću da smanji internu i eksternu neizvjesnost;
- druga funkcija je najvažnija i podrazumijeva osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti, uz prilagodbu utjecajima okoline;
- treća funkcija se svodi na osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti poduzeća.

Kada govorimo o elementima organizacijske strukture, moramo navesti kako razni teoretičari navode različite elemente od kojih je organizacijska struktura izgrađena.

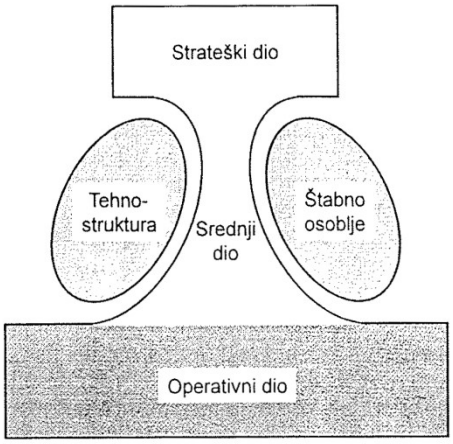
Prema *M. Novaku* organizacijsku strukturu poduzeća čine elementi:[10]

- organizacija materijalnih čimbenika (materijalni inputi, sirovine i materijali te oprema, kapitalna dobra),
- organizacija ljudskih čimbenika (organizacija ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integracija i socijalizacija ljudi u radnoj sredini),
- organizacija raščlanjivanja zadatka (podjela ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne elemente),
- organizacija upravljanja i managementa,

[7]Jeager, A.: *Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima*, Informator, Zagreb, 1962., str. 125. prema: Buble, M., *Strategijski management*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 1997., str. 104.
[8] Galbraith, J. R.: *Organization Design, Reading*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1977., str. 5. prema: Buble, M.,: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 105.
[9]Buble, M.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 106.
[10] Sikavica, P., Novak, M.,: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999., str. 143-146.

- organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova (istraživanje vremenske usklađenosti proizvodnih čimbenika i tijeka proizvodnje).

Mintzbergov model, koji je poznat i kao „struktura 5S“, organizacijska struktura se sastoji od pet elemenata. To su: strategijski vrh, tehnostruktura, operativni nukleus, srednja razina te stožerne službe (štabno osoblje) (slika 3.2.).[11]



Slika 3.2. Organizacijska struktura poduzeća prema H. Mintzbergu

Izvor: Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 143.

Navedeni elementi se međusobno kombiniraju i povezuju te tako tvore različite tipove organizacijskih struktura. Mintzberg je razlikovao pet tipova organizacijskih struktura, kojima je svaki od pet elemenata predstavljao osnovni dio organizacije.

Brojni su pristupi oblikovanju organizacijske strukture i primjenjuju se u ovisnosti o specifičnosti svakog pojedinog poduzeća.

Organizacijska struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se nalazi organizacija usporit će ili zakočiti sposobnost upravljačkog sustava. Zbog toga odluka o izboru strukture postaje jedna od najvažnijih odluka poduzeća, jer će uspješnost njene implementacije presuditi o egzistenciji poduzeća. Prilikom oblikovanja organizacijske strukture projektant organizacije će najčešće primijeniti kombinaciju nekoliko različitih teorijskih modela oblikovanja.

[11]Mintzberg, H.: *Mintzberg on Management: Inside our strange World of Organizations*, The Free Press, New York; Collier Macmillan Publishers, London, 1989., str. 98-99.

Mogući načini strukturiranja organizacije su sljedeći:

1. *top-down* - organizacija je strukturirana „odozgo prema dolje“, što znači da se prvo oblikuje struktura najvećih odjela, zatim pod podjela, pa sve do radnih mjesta. Management izabire globalne organizacijske jedinice, a tek onda dizajnira specifične zadatke. Samostalno će se primijeniti u slučaju oblikovanja organizacijske strukture novog poduzeća i kod većih organizacijskih promjena postojećih poduzeća.
2. *basis-upward* - organizacija je strukturirana „odozdo prema gore“, a to znači da se prvo oblikuju radna mjesta koja se povezuju u organizacijske jedinice, a one dalje u poduzeće u cjelini.
3. *kombinirani pristup* - radi se o istodobnom strukturiranju „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“, odnosno o kombinaciji prva dva sustava (bipolarna strategija).
4. *strategija većeg broja nukleusa* - organizacijske promjene se odvijaju istovremeno na različitim razinama i različitim dijelovima poduzeća.

Kada govorimo o tipovima organizacijskih struktura podrazumijeva se način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranja nižih organizacijskih jedinica, po svim razinama poduzeća.

Poduzeće treba izabrati odgovarajući tip organizacijske strukture koji će mu omogućiti ostvarivanje postavljenih ciljeva. Na raspolaganju mu je pet osnovnih tipova organizacijske strukture. To su:[12]

- *Funkcijska organizacijska struktura*, najstariji i najraširenij oblik. Zbog svoje jednostavnosti i lake primjenjivosti je najpopularnija. Karakterizira je grupiranje istorodnih, sličnih ili neposredno zavisnih i uvjetovanih poslova. Svi poslovi određene funkcije međusobno se povežu te se svrstaju u odgovarajuću organizacijsku jedinicu – sektor. Funkcijski oblik je pogodan za poduzeće u uvjetima stabilne i izvjesne okoline s obzirom da takva okolina ne zahtijeva brze reakcije poduzeća. Strategija i ciljevi poduzeća funkcijskih struktura orijentirani su na internu efikasnost i tehničku kvalitetu.[13]
- *Divizijska organizacijska struktura,* karakterizira je formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta. Raznolike funkcije grupirane su u sektore koji mogu biti

[12]Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 257.
[13]Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 260.

organizirani prema proizvodima, zemljopisnom području ili segmentu tržišta.[14] Na temelju toga formiraju se samodovoljne jedinice koje se nazivaju divizije. Divizijama se dodjeljuju funkcijski odjeli koji su sad manji, ali su usmjereni na objekt. Odnosno, različiti funkcijski odjeli grupirani su zajedno s ciljem da se ostvari output koji je unaprijed određen. Uprava poduzeća dodjeljuje resurse svakom sektoru, te je odgovorna za koordinaciju aktivnosti i određivanje dugoročne strategije. Glavna prednost divizijske organizacije je mogućnost brze i adekvatne reakcije svih glavnih jedinica na opasnosti koje su direktno povezane s njihovim proizvodom, zemljopisnim područjem ili segmentom tržišta. Glavni nedostaci bi bili nepotrebno dupliranje određenih aktivnosti budući da svaki sektor raspolaže s vlastitim sredstvima, te nemogućnost provođenja ekonomije obujma.

- *Matrična organizacijska struktura*, riječ je o hibridnom obliku organizacijske strukture u kojem se križaju funkcijski i divizijski oblik u namjeri da se eliminiraju slabosti, a afirmiraju prednosti oba oblika. Cilj matrične strukture bio bi uspostava ravnoteže između inputa i outputa, no matrične strukture često dovode do sukoba i nejasnoća jer nije uvijek jasno tko upravlja, a tko je odgovoran. Četiri su ključne uloge u matričnoj organizaciji:[15] glavni manger, manger proizvoda, funkcijski manger i zaposlenik s dva šefa. Matrična struktura je najbolja u srednje velikim poduzećima s više proizvoda, s ne rutinskom tehnologijom, a koja posluju u dinamičnoj, kompleksnoj i visoko neizvjesnoj okolini.
- *Procesna organizacijska struktura*, temelji se na dvije ključne odrednice: procesu i timu. Procesom se inputi transformiraju u outpute uz angažiranje ljudi, metoda i sredstava kako bi se zadovoljile potrebe kupaca. Postoje tri različita procesa, a to su središnji procesi, procesi potpore te menadžmentski procesi. Druga temeljna karakteristika procesne strukture su timovi. To su multidisciplinarni timovi koji obično broje 20-30 članova različitih funkcijskih specijalista. Na njih se delegiraju sve izvršne i menadžerske funkcije. Ovoj strukturi su sklona srednja i velika poduzeća orijentirana na različite proizvode ili projekte a koja djeluju u visoko neizvjesnoj okolini.
- *Mrežna organizacijska struktura*. Sve složeniji uvjeti poslovanja i sve brže i kompleksnije promjene u okolini zahtijevaju sve veću fleksibilnost i adaptabilnost organizacijskih struktura podržanih informatičkom tehnologijom koja omogućava njihovo elektroničko povezivanje u različite oblike mreža. Danas su evidentna dva tipa struktura[16]: mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća, te mrežno zasnovane organizacije. Prvi

[14]Dulčić, Ž. u : Buble, M.(ur). *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 198.

[15]Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 265-266.
[16]Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 272.

tip mreža orijentiran je na preoblikovanje organizacijske strukture u kojoj dolazi do maksimalne redukcije razina management i do informacijskog povezivanja pojedinaca i timova u organizacijsku mrežu poduzeća. Drugi tip mreže orijentiran je na preoblikovanje poduzeća u pravcu delegiranja glavne djelatnosti u separatna poduzeća (outsourcing), formiranje transakcijske mreže u kojoj su povezani resursi različitih tvrtki radi stvaranja zajedničkog učinka (proizvoda/usluge). Tako stvoreno poduzeće prividnog je karaktera jer ne postoji u formalno-pravnom smislu kao jedan subjekt. Virtualni proizvod izlazi na tržište pod imenom vodeće tvrtke virtualnog poduzeća.[17]

Koju će od navedenih struktura poduzeće izabrati ovisi o veličini poduzeća, širini proizvodnog programa, poslovnoj strategiji te nizu drugih faktora.

3.2.2. Organizacijska kultura

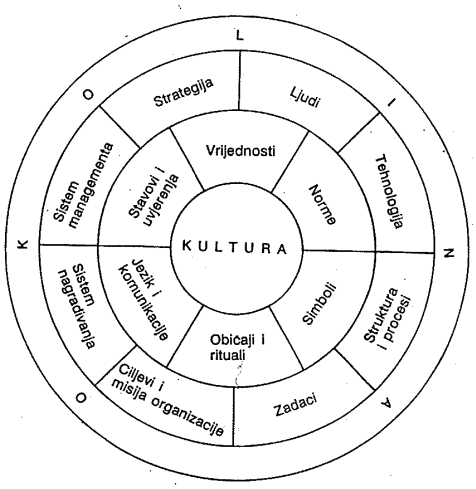
Organizacijska kultura postoji od kada i organizacija, ali je tek zadnjih 30-ak godina dobila zasluženo mjesto u organizacijskoj teoriji.

Ne postoji jedinstvena definicija organizacijske kulture, razni autori su davali različite definicije.

Tako prema M. Bubli organizacijska kultura je ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenih u poduzeću. Ona usmjerava ponašanje zaposlenih. Oni usvajajući određeni sistem vrijednosti, prihvaćajući zadane norme ponašanja i poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju, doprinose stvaranju organizacijske klime u poduzeću, kao i ostvarenju vizije, misije i ciljeva poduzeća.[18]

Bahtijarević - Šiber definira organizacijsku kulturu kao „relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju. Ona izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije i grupa unutar nje“.[19]

[17]Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 274.
[18]Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 82.
[19]Bahtijarević-Šiber, F.,: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 202.



Slika 3.3. Koncepcijski model organizacijske kulture

Izvor: Bahtijarević - Šiber, F., *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 204.

Iz ovih različitih definicija može se zaključiti da je organizacijska kultura jedan sustav vrijednosti, uvjerenja, pravila i običaja kojima se usmjerava ponašanje svih zaposlenih u poduzeću. Svi članovi organizacije trebaju prihvatiti taj sustav i tako doprinijeti stvaranju organizacijske klime.

Neke od važnijih funkcija korporacijske kulture su:[20]

- usmjeravanje ukupnog razvitka poduzeća, ostvarivanjem utjecaja na formuliranje i implementiranje odgovarajuće strategije,
- usmjeravanje energije svih zaposlenih u pravcu ostvarenja utvrđenih ciljeva i željenih rezultata,
- integriranje organizacijskih i individualnih ciljeva,
- stvaranje povoljne, stimulativne i poticajne organizacijske klime,
- izgrađivanje prepoznatljivog imagea poduzeća,
- održavanje visoke razine motivacije zaposlenika,
- adaptiranje utjecajima koji dolaze iz interne i eksterne okoline poduzeća,
- upravljanje emocijama; zahvaljujući kulturi članovi organizacije koji posjeduju sposobnost kontroliranja emocija.

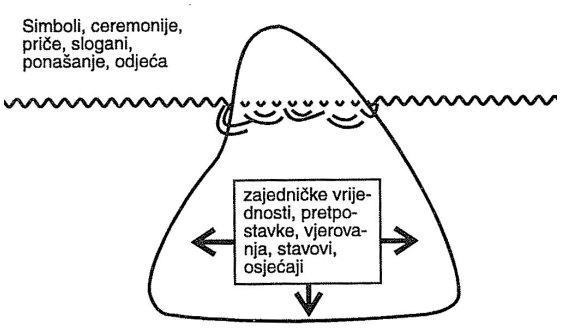
U veoma uskoj vezi s organizacijskom kulturom su image tvrtke i željena slika poduzeća.

[20]Dulčić, Ž. u : Buble, M. (ur). *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str.218-219.

Image je slika koju kupci, konkurencija, javnost i okolina ima o poduzeću.

Željena slika je ona kojoj poduzeće teži, predodžba o tome kakvo bi poduzeće trebalo biti. Pojmovi su međuovisni i čine jedinstvenu cjelinu.

Kultura ima svoje vidljive i nevidljive znakove. Vidljive znakove (simbole, ceremonije, priče, slogane, odjeću, ponašanje) prepoznaju i članovi organizacije i ljudi van poduzeća, dok nevidljivi znakovi (zajedničke vrijednosti, uvjerenja, stavovi, osjećaji) nisu prepoznatljivi velikom dijelu članova poduzeća.



Slika 3.4. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture

Izvor: Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993., str. 367.

Značajna je i tipologija organizacijske kulture po J. D. Edwardsu i B. H. Kleineru, prema kojima se razlikuju četiri tipa kultura s obzirom na dva kriterija: briga za ljude i briga za učinak.[21]

Brižna kultura je okrenuta ljudima, timskom radu, organizacijskom skladu, izobrazbi zaposlenika. Primarno je orijentirana na brigu za ljude a potom na učinak kompanije.

Ravnodušnu kulturu karakterizira izostanak vizije te nebriga za ljude i učinak koji su izraženi u općoj apatiji. Obilježje je organizacija koje se nalaze u silaznoj fazi životnog ciklusa.

[21]Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 115.

Stroga kultura u prvom planu ima ostvarenje učinaka i postizanje rezultata. Naglasak je na potpunom iskorištenju potencijala zaposlenika. Obilježava je visok stupanj odgovornosti, visoka razina plaća i dodatni bonusi za ostvareni učinak.

Integrativna kultura vodi brigu o ljudima i o učinku. Nastoji se maksimalnim iskorištenjem ljudskih potencijala postići ukupan učinak. Obilježava je vođenje izazovnih poslova, traženje visokog stupnja odgovornosti i adekvatno nagrađivanje za postignute uspjehe.

	Briga za učinak	
Briga za ljude	BRIŽNA KULTURA	INTEGRATIVNA KULTURA
	RAVNODUŠNA KULTURA	STROGA KULTURA

Slika 3.5. Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru

Izvor: Dulčić, Ž. u: Buble, M. (ur). *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str.220.

Manageri danas moraju posebnu pažnju poklanjati razvoju, unapređenju i njegovanju organizacijske kulture svojih poduzeća. Njihove aktivnosti moraju biti usmjerene na razvijanje jedinstvene i unikatne kulture, koja će putem prepoznatljivih simbola doprinijeti stvaranju pozitivnog imidža poduzeća.

3.2.3. Organizacijski resursi

Organizacijski resursi su, uz organizacijsku strukturu i organizacijsku kulturu, treća važna dimenzija interne okoline.

U ekonomskom smislu resursi predstavljaju prirodne i proizvodne stvari, kao i ljudska znanja i sposobnosti kojima se mogu koristiti, bilo neposredno, u potrošnji - kao sredstvima za zadovoljavanje potreba, bilo posredno, u proizvodnji - kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili za pružanje odgovarajućih usluga.[22]

[22]Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 82.

Opstanak u kompleksnoj i dinamičnoj okolini ovisit će o uspješno osiguranim i optimalno upotrijebljenim raspoloživim resursima.

Management je taj koji treba na optimalan način povezati sve raspoložive resurse, osigurati ih pravovremeno, na pravom mjestu u pravom opsegu i kvaliteti. Također treba voditi brigu o budućoj potrebi za resursima te vršiti njihovo planiranje. Nedostatak bilo kojeg organizacijskog resursa može ugroziti cijeli poslovni proces te može dovesti do neispunjavanja sklopljenih ugovora.

Sve resurse možemo svrstati u četiri temeljne skupine, a to su:[23]

- Fizički resursi,
- Ljudski resursi,
- Informacijski resursi,
- Financijski resursi.

Pod **fizičkim resursima** najčešće se podrazumijevaju različiti prirodni resursi koji obuhvaćaju prirodna bogatstva neke države (vode, tla, rudače, šume i sl.). S aspekta poduzeća to su sva materijalna sredstva kojima poduzeće raspolaže radi obavljanja svojih poslovnih aktivnosti. U fizičke resurse spadaju i materijalna sredstva kao što su zemljišta, zgrade, strojevi, alati, sirovine, transportna sredstva, mjerni instrumenti i dr. Sva ova sredstva imaju za poduzeće veliku važnost stoga ih treba optimalno raspoređivati i upotrebljavati jer će o tome ovisiti ostvarenje strategije i ciljeva poduzeća.

Pod **ljudskim resursima** podrazumijeva se ne samo brojčana, kvalifikacijska, profesionalna i ostala struktura zaposlenih, već prvenstveno njihov stvaralački, kreativni i djelotvorni rad, koji pokreće i povezuje sve organizacijske resurse[24]. Ljudski resursi su najvažniji dinamički i kreativni čimbenik svakog poduzeća. Oni stvaraju ideje, planiraju, pokreću i realiziraju određene pothvate u poduzeću. Upravo o kvaliteti ljudskih resursa kojima poduzeće raspolaže, kvaliteti njihova korištenja i upravljanja, njihovog stalnog unaprjeđivanja i razvoja, ovisi opstanak i napredak poduzeća.

[23]Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 82.
[24]Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 83.

Informacijski resursi. Informacija je obrađeni podatak koji za primatelja ima značenje novosti.[25] Predstavlja podlogu za planiranje, managersko odlučivanje, organiziranje i strateški management. Javlja se u svim fazama proizvodnje i managementa. Informacije se danas u uvjetima dinamičkih promjena smatraju ključnim resursom poduzeća, od čije raspoloživosti zavisi ne samo uspješnost, već i egzistencija poduzeća.[26] Organizacija ne bi mogla funkcionirati bez informacija. Svaki materijalni proces u poduzeću praćen je odgovarajućim informacijskim tijekom. Izmjena informacija je proces komuniciranja. Da bi se poslovni proces mogao uspješno odvijati potrebno je izgraditi i uspostaviti komunikacijske kanale za prenošenje informacija, odnosno potrebno je oblikovati informacijski sustav poduzeća. Njegov zadatak je prikupljanje, memoriranje, obrada i distribucija informacija korisnicima. Upravo izgradnja učinkovitog informacijskog sustava je ključan čimbenik opstanka poduzeća u dinamičkoj i kompleksnoj suvremenoj okolini.

Pod **financijskim resursima** podrazumijevaju se financijska sredstva koja su potrebna poduzeću za njegovo normalno poslovanje.[27] Ako su prisutni u dovoljnoj količini omogućavaju nesmetano odvijanje poslovnog procesa poduzeća, u protivnom predstavljaju limitirajući faktor. Najvažniji financijski resurs je novac. Njime se plaćaju svi ostali resursi u poduzeću. Metode i tehnike financijske kontrole osiguravaju managementu punu kontrolu uporabe raspoloživih resursa. Najvažnije tehnike su:[28] budžetska kontrola, financijski izvještaji (bilanca, račun dobiti i gubitka), financijski pokazatelji (profitabilnosti, likvidnosti, financijske poluge i dr.), Cash Management i sl.

3.2.4. Identifikacija snaga i slabosti u okolini

Snage (Strenghts) i slabosti (Weaknesses), uz prilike i prijetnje (koje se vezuju uz eksternu okolinu) predstavljaju ne samo glavna obilježja okoline, nego i glavne sastavnice SWOT–analize, koja nam pruža najbolju predodžbu o povezanosti interne i eksterne okoline.

[25]Buble, M.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 190.
[26]Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 83.
[27]Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 83.
[28]Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 655-665.

Snage poduzeća, koje se još nazivaju i strategijskim snagama, predstavljaju pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća. One omogućavaju poduzeću da ostvari svoje ciljeve, a usmjerene su na postizanje odgovarajućih strategijskih prednosti.[29]

Kao neke od ključnih snaga poduzeća, u praksi se mogu pojaviti:

- jasna strategijska vizija,
- obrazovanost, stručnost i osposobljenost kadra,
- odlično poznavanje okoline, a posebno tržišta,
- visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti,
- kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda ili usluge,
- raspoloživost financijskih sredstava i dr.

Slabosti poduzeća, koje se još nazivaju i strategijskim slabostima, predstavljaju unutarnju nesposobnost poduzeća koja značajno ometa ili potpuno onemogućava ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća.[30]

Ove se nesposobnosti u praksi, najčešće iskazuju u vidu snažnih ograničenja u pogledu iskorištavanja resursa, vještina ili mogućnosti poduzeća. Neke od slabosti poduzeća, koje se najčešće pojavljuju u praksi su:

- nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strategijske vizije,
- nedostatak stručnog kadra,
- neodgovarajuća tehnološka opremljenost poduzeća,
- nezavidan konkurentski položaj,
- nedostatak financijskih sredstava i dr.

Ono što treba imati na umu je, da ono što su danas snage, već sutra, zbog promijenjenih uvjeta, mogu postati slabosti poduzeća. Također vrijedi i obrnuto, ono što su danas slabosti, u dogledno vrijeme mogu postati snage poduzeća.

Upravo slabosti, što se tiče interne okoline, mogu ograničavati poduzeće i sputavati ga u ostvarivanu postavljenih ciljeva, stoga, poduzeće treba posebnu pažnju prikloniti upravo analiziranju i adekvatnom iskorištavanju tog aspekta interne okoline.

[29]Buble, M.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 100.
[30]Buble, M.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 101.

3.3. Eksterna okolina

Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one dijelove okoline koji indirektno utječu na poduzeće.

Prema Wheelen–Hungerovom pristupu i izabranom načinu konceptualizacije okoline, eksterna okolina može se podijeliti na:[31]

- opća ili socijalna okolina (makrookolina), te
- poslovna okolina ili okolina zadatka (mikrookolina).

Oba segmenta s pripadajućim dimenzijama i dijelovima prikazuje slika 3.1.

3.3.1. Poslovna okolina ili okolina zadatka

Poslovnu ili okolinu zadatka čine sudionici u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje.

Za razliku od opće okoline koja se nalazi daleko od poduzeća, poslovna okolina nalazi se u njegovoj neposrednoj blizini, pa ju je stoga i lakše definirati.

Upravo je to razlog što su poduzeća više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u dnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i saznanja.

Poslovna okolina ili okolina zadatka sastoji se od devet ključnih dijelova, a to su:[32]

- dobavljači,
- kupci-potrošači,
- konkurenti,
- dioničari,
- zaposlenici i sindikati,
- kreditori,
- vladine ili državne organizacije,
- društvene organizacije,

[31]Buble, M.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 75.
[32]Buble, M.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 76.

- strukovna udruženja.

Tržište proizvoda, odnosno tržište usluga jedan je od najvažnijih dijelova poslovne okoline ili okoline zadataka, a čine ga tri ključna segmenta: dobavljači, kupci - potrošači i konkurenti.

Dobavljači su onaj tržišni segment ili dio eksterne okoline koji poduzeću osigurava potrebne financijske i fizičke resurse. Uvjetno se može govoriti o „dobavljačima radne snage“ i o „dobavljačima informacija“. Izbor pravog dobavljača predstavlja za poduzeće važnu stratešku odluku, s obzirom da oni mogu utjecati na vrijeme trajanja radnog procesa, kvalitetu konačnog proizvoda i količinu zaliha.

Dobavljači fizičkih resursa opskrbljuju poduzeće sirovinama i materijalima, opremom, rezervnim dijelovima i drugim materijalnim resursima. Ovi dobavljači su obično i najbrojniji, a poduzeće se nalazi u stalnoj dilemi između dvije alternative, oslanjanje na manji broj njih uz povoljnije uvjete nabavke, ali uz rizik da npr. ne dobiju sirovine na vrijeme, te da zbog toga dođe do zastoja u proizvodnji, ili pak na veći broj njih uz niži stupanj rizika, ali i nešto nepovoljnije uvjete isporuke. Poduzeća obično nastoje izgraditi dugoročne odnose s ključnim dobavljačima.

Dobavljači ljudskih resursa osiguravaju poduzeću potrebne kadrove kvalificirane za određene poslove, odnosno zadatke. Iako to obično čine privatne ili javne agencije (zavodi za zapošljavanje), poduzeća u nekim slučajevima i sama neposredno u dodiru s potrebnim kadrovima provode njihovo angažiranje.

Dobavljači financijskih sredstava različiti su investitori koji osiguravaju poduzeću novac, odnosno kapital.

Dobavljači informacija su brojne organizacije koje poduzeću dostavljaju razne poslovne prognoze, analize tržišta i procjene boniteta.

Kupci - potrošači su pojedinci ili druga poduzeća koja, kupujući njegove proizvode ili usluge najsnažnije utječu na njegovo poslovanje, opstanak i razvoj. Odatle i proizlazi važnost koncepcije marketinga koja je orijentirana na potrebe i želje kupaca, a to znači da treba proizvoditi ono što kupci žele i na taj način pridonositi dobrobiti potrošača, a istovremeno ostvarivati profit. Kako bi pridobili kupce, a naročito zadržali, potrebno je izvršiti niz aktivnosti među kojima je od iznimne važnosti „servis kupaca“. On uključuje brzinu ispunjenja narudžbe, isporuku robe pod povoljnim uvjetima, spremnost za povrat

oštećene robe i ponovnu isporuku nove, te trošak servisa. Danas je to jedna od bitnih strateških prednosti poduzeća.

Konkurenti imaju snažan utjecaj na poduzeće, i to ne samo neposrednim konkurentskim djelovanjem, nego i putem međusobnih odnosa konkurentskih poduzeća, i to kroz njihove istraživačko-razvojne, marketinške i druge aktivnosti.

Dioničari danas čine jedan od najvažnijih dijelova poslovne okoline ili okoline zadataka, s tim da njihov utjecaj na poduzeće raste, i to proporcionalno s tendencijom da se vlasnici-dioničari sve više uključuju u poslovanje i vođenje poduzeća.

Zaposlenici znatno utječu na kreiranje i provedbu strategije u poduzeću, a ujedno se pojavljuju i kao članovi sindikata čiji je zadatak zaštita članova od samovolje poslodavaca i poboljšanje radnih uvjeta. Utjecaj *sindikata* na ukupne troškove poslovanja i kvalitetu rada u poduzeću ostvaruje se na više načina, od kojih su najznačajniji kolektivno pregovaranje oko visine plaća, trajanja radnog vremena i zaštite na radu, te poduzimanje akcija kao što su štrajk i lock out.

Kreditori pridonose ostvarenju poslovnih ciljeva poduzeća osiguravajući mu potrebne financijske resurse koje ono ne može namaknuti iz postojećeg poslovanja ili iz vlastitih izvora, a sve se više pojavljuju i u ulozi partnera koji s određenim poduzećem paralelno rade na ostvarenju zajedničkog pothvata. Primjer za to su poduzeća koja rade na načelu joint venture.

Državne i društvene organizacije, kao i razna strukovna udruženja, među kojima dominiraju trgovačka udruženja imaju moć da odgovarajućom politikom i zakonskom regulativom reguliraju ili utječu na politiku i praksu poduzeća.

Na kraju je bitno reći da i svi navedeni sudionici zainteresirani za poslovanje poduzeća, imaju određena očekivanja, ovisno o njihovim interesima.

3.3.2. Opća ili socijalna okolina

Opća ili socijalna okolina označava dio eksterne okoline koji se nalazi daleko od poduzeća pa stoga ono može teško na nju utjecati.

Opća ili socijalna okolina sastoji se od pet ključnih dimenzija ili tipova okoline:[33]

- prirodno-ekološka okolina,
- znanstveno-tehnološka okolina,
- ekonomska okolina,
- političko-pravna okolina,
- socijalno-kulturna okolina.

Prirodno-ekološka okolina obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, počevši od sirovina pa sve do ljudi, koji svojom kvalitetom i kvantitetom utječu na opstanak i razvitak poduzeća, kao i na njegovu unutarnju organizaciju. Cilj analize prirodno-ekološke okoline je upozoriti na utjecaj prirodnih uvjeta, ekoloških uvjeta i raspoloživih prirodnih bogatstava na osnivanje i poslovanje poduzeća.

Znanstveno-tehnološka okolina čini odgovarajuću razinu znanstvenih i tehnoloških dostignuća. Praćenje i poznavanje te dimenzije i njezinih pratećih aspekata pretpostavka je za ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost, kao i za donošenje strateških odluka o unapređenju postojećih i usvajanju novih tehnologija u poduzeću. Naime, samo poduzeća koja budu sposobna svoju tehnologiju dovesti na najvišu razinu i na toj razini je zadržati, moći će se i dalje razvijati. S jedne strane ove pojave u tehnološkoj okolini imaju implikacije na povećanje proizvodnosti rada, rast životnog standarda, ali i na one manje poželjne kao što je primjerice zagađenost čovjekove okoline. Analizom ove dimenzije nastoji se pokazati utjecaj tehnologije i suvremenih znanstvenih dostignuća, te cijene i troškova u svezi s primjenom odgovarajuće tehnologije, na poslovanje poduzeća i njegovu tehnološku poziciju.

Ekonomska okolina predstavlja temeljni okvir za djelovanje poduzeća, a odnosi se na cjelokupno zdravlje ekonomskog sistema. Riječ je o iznimno složenoj kategoriji koja obuhvaća niz faktora utjecaja, počevši od utvrđene globalne i izabrane strategije, preko oblika

[33]Buble, M.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 75.

vlasništva, zakona ponude i potražnje, te politike zapošljavanja, pa sve do mjera monetarno kreditne politike. S aspekta managementa od posebne su važnosti faktori kao što je inflacija, kamatna stopa, nezaposlenost i potražnja.

Političko-pravna okolina regulira društveno-ekonomske odnose unutar političkog sustava u sklopu kojega poduzeće djeluje, te utvrđuje zakonski okvir za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća. Naime, postoje brojni zakonski propisi koji direktno ili indirektno reguliraju poslovanje poduzeća, a cilj im je zaštititi jedno poduzeće od drugog, zaštititi potrošača od nelojalne poslovne prakse, te zaštititi šire društvene interese.

Socijalno-kulturna okolina uključuje mnoge karakteristike i utjecaje društvenih slojeva te individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću. Ovu dimenziju, koja se temelji na odgovarajućim sustavima vrijednosti, predstavljaju norme i pravila ponašanja, te vrijednosti i demografska obilježja društva u kojem poduzeće egzistira. Cilj analize je utvrditi utjecaj kulturnih karakteristika, odnosno prihvaćenog sustava vrijednosti, socijalnih trendova povezanih s politikom plaća i zapošljavanja, te demografskih faktora, odnosno raspoloživog ljudskog potencijala i stupnja njegove obrazovanosti na poslovanje poduzeća.

3.3.3. Identifikacija prilika i prijetnji u okolini

Identifikacija prilika i prijetnji u okolini sastavni je dio strategijske analize kao instrumenta koji se najčešće koristi u procesu strategijskog managementa.

Naime, riječ je o SWOT–analizi koja uz prilike i prijetnje iz eksterne okoline, koristi snage i slabosti iz interne okoline za analizu okoline poduzeća.

Prilike su dakle, vanjski čimbenici i situacije koje pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva. To su, u stvari, odgovarajuće šanse ili pogodnosti za poduzeće, koje su, nažalost za poduzeće, znatno rjeđe u odnosu na prijetnje. Bitno je naglasiti da ono što je danas povoljna prilika, već sutra može postati ozbiljna prijetnja.

Potencijalne prilike u okolini poduzeća mogu biti:

- pojava novih kupaca kao potencijalnih kupaca proizvoda poduzeća,
- promjena preferencija kupaca–potrošača u vidu novih potreba,
- izmjena tržišnih značajki,

- proširenje asortimana proizvoda i dr.

Prijetnje su oni vanjski čimbenici i situacije koje mogu potpuno onemogućiti ostvarenje ciljeva poduzeća, pa čak i dovesti u pitanje njegov opstanak i njegov razvitak. One predstavljaju opasnost za poduzeće.

Potencijalne prijetnje u okolini poduzeća mogu biti:

- promjene preferencija kupaca–potrošača u vidu smanjenja potražnje,
- porast konkurentskih pritisaka,
- mogućnost ulaska novih poduzeća u granu unutar koje egzistira poduzeće,
- pojava proizvodnih supstituta i dr.

Poduzeća konstantno trebaju analizirat prilike i prijetnje u okolini, kako bi na vrijeme mogla reagirat na prijetnje te iskoristit prilike, jer jedino tako mogu osigurat bolju poziciju na tržištu.

3.4. Važnost analize okoline poduzeća pri definiranju strategije

Unutar svake strategije trebaju biti implementirani ciljevi, akcije koje treba poduzimati da bi se ostvariti zacrtani ciljevi, kao i resursi potrebni za njihovo ostvarivanje. Podatci dobiveni analizom okoline poduzeća ključni su za proces razvoja strategije. Analiza okoline daje odgovore na pitanja koja su bitna prilikom razvijanja strateških ciljeva, planova, akcija, odnosno u konačnici prilikom generiranja strategije.

Prilike i prijetnje, snage i slabosti, važnost utjecaja pojedinog elementa vanjske okoline, mogućnost odgovora na izazove, sve su to kockice, koje zajedno i smisleno složene čine jednu cjelinu koja se zove strategija.

Može se zaključiti da kvaliteta strategije zapravo ovisi o adekvatno provedenoj analizi okoline organizacije, zaključcima vezanim za ciljeve koji se žele postići i predviđanju eventualnih problema na koje se pri tome može naići, načinima na koji se žele ostvariti zacrtani ciljevi i resursi koji se pri tome trebaju koristiti. Takva analiza mora definirati način provođenja određenih akcija tako da se maksimalno iskoriste snage kojima organizacija raspolaže, kao i prilike koje se pružaju iz okoline, sve u cilju postizanja ciljeva, naravno

vodeći računa o slabostima unutar organizacije i prijetnjama iz okoline, kako bi se u ciljeve, te u konačnici i u strategiju, implementirale akcije za eliminiranje ili minimiziranje određenih slabosti organizacije, odgovori za eventualne prijetnje koje mogu doći iz okoline, a koje mogu dovesti u pitanje ostvarivanje zacrtanih ciljeva.

Strategija proizašla iz kvalitetne analize okoline u stanju je dugoročno osigurati ostvarivanje zacrtanih ciljeva, i adekvatno odgovoriti na sve probleme koji se pri tome mogu pojaviti.

4. MARINA I MEGA-JAHTE U TEORIJSKOM SMISLU

Marine u pogledu luka za vez turističkih plovila, kao i mega-jahte u pogledu plovila koja koriste usluge priveza ali i sve druge popratne usluge koje vez ovakvih plovila podrazumijeva, predstavljaju na neki način najkompleksnije i najspecifičnije primjere svojih segmenata. Marina je najrazvijeniji oblik luke nautičkog turizma koja pruža brojne usluge, a ne samo uslugu priveza za plovila. Pojedini primjeri marina u svijetu su razvili svoje usluge kvalitetom, ali i kvantitetom do samog savršenstva. Paleta usluga koje pružaju, razina usluga u smislu ekskluzivnosti, prepoznatljivosti i raznolikosti definiraju ih kao nezaobilazne stanice svih jahti koje krstare tim područjima.

Kada govorimo jahtama, mega-jahte predstavljaju ne samo veličinom najrazvijeniji oblik jahti, već i organizacijom funkcioniranja, specifičnim zahtjevima, tehnološkim dostignućima, ekološkim rješenjima i brojnim drugim karakteristikama koje ih stavljaju u sami vrh turističke piramide korisnika nautičkih i drugih usluga.

4.1. Definicija marina

Pojam marina talijanskog je podrijetla, a označava malu luku za prihvat rekreacijskih plovila.[34]Jedna od definicija je i da marina predstavlja mjesto gdje jedriličari mogu svoje plovilo adekvatno privezati, porinuti, popravljati, opskrbiti gorivom te drugim potrepštinama, objedovati, imati topli tuš, kupiti potrepštine u trgovini, te imati na raspolaganju komunikacijsku i prometnu infrastrukturu.

Definicija marina u Hrvatskoj dana je u Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma, te glasi: „Marina je dio vodenog prostora i obale posebno izgrađen i uređen za pružanje usluga veza, smještaja turista u plovnim objektima te ostalih usluga sukladno ovom Pravilniku. U marini se pružaju usluge pića, napitaka i prehrane sukladno ovom Pravilniku.“

[34]Luković T.: Nautički turizam hrvatske, Redak, Split, 2015., str. 164

Marine možemo promatrati prema različitim karakteristikama kao što su vlasništvo, lokacija marine, tip marine s obzirom na gradnju, zemljopisni položaj, opremljenost, veličinu odnosno broj vezova i brojne druge karakteristike.

Prema podatcima Instituta za turizam u Zagrebu s obzirom na vlasništvo marine dijelimo na privatne, komunalne i javne. Privatne marine su marine komercijalnog tipa, za razliku od komunalnih koje su u načelu javne i namijenjene su u pravilu stanovništvu tog područja. Javne marine su u vlasništvu državnih i lokalnih vlasti, te predstavljaju s obzirom na način upravljanja i financiranja konkurenciju privatnim marinama.

Prema podatcima Instituta za turizam u Zagrebu marine prema lokaciji mogu biti morske, jezerske, riječne i kanalske marine.

Marine prema tipu gradnje se dijele na[35] američki, atlantski i mediteranski tip. Američki tip karakterizira jednostavna, kvalitetna i relativno jeftina izgradnja, dobra opremljenost i efikasna organizacija poslovanja. Atlantski tip marine nema jedinstven tip izgradnje, u pravilu slabije je opremljen od američkog tipa i u prosjeku ima manji kapacitet. Mediteranski tip marine karakterizira čvrsta gradnja, relativno manja kopnena površina, najčešće su sastavni dio turističkog mjesta ili su vezani uz njega, ograničeni su po broju vezova i najčešće služe za prihvat gostiju u ljetnim sezonama.

Prema podatcima Instituta za turizam u Zagrebu s obzirom na zemljopisni položaj, odnosno položaj akvatorija marine, dijeli marine na otvoreni, uvučeni i potpuno uvučeni tip. Ovdje govorimo o razvijenosti akvatorija za smještaj marine, odnosno koliko je marina prirodno zaštićena i s koliko strana.

Marine s obzirom na opremljenost[36]mogu biti standardne, s osnovnom udobnošću, luksuzne, s visokim stupnjem udobnošću i rekreacijske, s mogućnošću korištenja sportsko-rekreacijskih i zabavnih sadržaja.

Brojne su druge podjele marina prema podacima Instituta za turizam u Zagrebu kao što su broj vezova, zatim broj vezova za određenu duljinu plovila, popratni sadržaji, prometna

[35]Prema razvrstavanju Instituta za turizam u Zagrebu
[36]Prema razvrstavanju Instituta za turizam u Zagrebu

povezanost, smještajni kapaciteti i slično. Raznolikost karakteristika po kojima se može raditi analiza i podjela govori o specifičnosti luke kao predmeta istraživanja i važnosti pristupanja ovom pitanju na odgovarajući način.

4.2. Strateška analiza marina

Način pristupa upravljanju marinama i gospodarenju ovakvim tipom resursa, proizlazi iz važnosti marina za mikrookolinu ali i gospodarstvo na razini pojedine države. S obzirom na njezin značajan utjecaj i iznimnu pokretačku snagu u pogledu razvoja brojnih popratnih sadržaja, raznih uslužnih djelatnosti, ugostiteljskih i sličnih sadržaja, važnost formiranja adekvatne baze upravljačkih mehanizama i alata pravovremenog reagiranja dovela je do potrebe za strateškim pristupom upravljanju marinama.

Strateški pristup marinama, odnosno formiranje strategije razvoja i upravljanja marinama zahtijeva i adekvatno provođenje postupka analize svih elemenata okoline, procjenu njihovog utjecaja na planirane ciljeve i pravce razvoja, te eventualne akcije koje bi konkurenti i okolina mogle poduzeti, a koje su značajne za provođenje strategije i ostvarivanje zacrtanih ciljeva razvoja marina.

4.2.1. Marine u Hrvatskoj

Početci razvoja marina u Republici Hrvatskoj u suvremenom smislu počinju sredinom šezdesetih godina kada se grade 4 marine sa 150 vezova i ostvaruje promet preko 1.500 inozemnih plovila.[37]Nakon toga konstantno raste broj vezova, grade se nove marine i raste broj inozemnih plovila koja smještaj pronalaze u Hrvatskim marinama. Tako 1980. godine Hrvatska raspolaže s 12 luka nautičkog turizma s ukupno 2.131 vezom, godine 1990. broj marina je povećan na 35 luka i 8.870 vezova, dok se primjerice 2000. godine broj luka nautičkog turizma koje su na raspolaganju nautičarima popeo na 60, odnosno na 144.318 vezova.[38] Ovaj dinamičan rast usporen je za vrijeme domovinskog rata, što se naročito može vidjeti iz broja plovila u marinama i lukama nautičkog turizma koji iznosi 8.349 plovila.

[37]Šamanović J.: Nautički turizam i management marina, Visoka pomorska škola, Split, 2002., str. 185
[38]Šamanović J.: Nautički turizam i management marina, Visoka pomorska škola, Split, 2002., str. 187

Poseban značaj predstavlja osnivanje Adriatic Croatia International Club (ACI) 1983. godine sa sjedištem na Brijunima. Zadatak mu je bila koordinacija i financiranje izgradnje nautičkih objekata. Riječ je o specifičnom i značajnom projektu u kojem je učestvovalo 69 članica osnivača, većina u izgradnji i poslovanju izgrađenih nautičkih objekata. Značaj ovakvog projekta jasno se vidi iz činjenice da je samo u prvoj godini poslovanja ACI-a izgrađeno 16 marina kapaciteta 4.730 vezova.

Duž Hrvatskog dijela Jadrana danas je raspoređeno 56 marina, kapaciteta 16.000 vezova u moru, 8.500 mjesta na kopnu te još 30.000 vezova u lukama i sportskim lukama.[39]. Od svih marina najveći je udio ACI marine koji danas ima 21 marinu, odnosno 6.079 vezova te jedno sidrište s 15 bova, što ga čini najvećim sustavom marina u Europi.

Marine u Hrvatskoj kategoriziraju se u četiri moguće kategorije marina, čiji se kriteriji definiraju kroz sljedeće elemente:

1. usluga recepcije,
2. vezovi za plovne objekte,
3. zajednički sanitarni čvor za turiste u marini,
4. obiteljska kupaonica,
5. ugostiteljski sadržaji za pripremu i usluživanje pića, napitaka i hrane,
6. trgovačke i sportske usluge,
7. servis, opskrba gorivom plovnih objekata i ostale usluge,
8. zaštita okoliša,
9. prostorije za zaposleno osoblje koje ne podliježe sanitarnom nadzoru i
10. kvaliteta uređaja, opreme i održavanje marine.

Svaki od navedenih kriterija ima svoje pod kriterije koji se razvrstavaju u četiri kategorije marina. Označavaju se posebnim oznakama, takozvanim "sidrima", od dva do pet, gdje pet sidara predstavlja marinu najveće kategorije.

Kao najveća marina u Hrvatskoj izdvaja se marina Dalmacija u Sukošanu, s 1200 vezova u moru i 500 suhih vezova na kopnu, koja je u vlasništvu Turske Dogus Group-e, koja je nakon preuzimanja svojim ulaganjima osigurala podizanje kvalitete marine zbog čega je

[39]Šamanović J.: Nautički turizam i management marina, Visoka pomorska škola, Split, 2002., str. 188

dobila dvije "plave zastave". Marina se svojom veličinom, geografskom lokacijom ali i kvalitetom usluge predstavlja tržišno i turistički značajnom.



Slika 4.1. Marina Dalmacija, Sukošan, Republika Hrvatska

Izvor: http://www.d-marin.com

Još jedan primjer razvijene marine u Republici Hrvatskoj je marina Frapa u Rogoznici, koja je zbog iznimne razine usluga koje pruža u 2006. i 2007. godini proglašena za najbolju svjetsku marinu. Marina Frapa ima 500 vezova u moru i 100 suhih vezova, te može prihvatiti plovila do 50 metara dužine.



Slika 4.2. Marina Frapa, Rogoznica, Republika Hrvatska

Izvor: www.google.hr/search?q=marina+frapa+rogoznica

D-Marin Mandalina, Šibenik je novija marina u vlasništvu Turske Dogus Group-e, izgrađena je 2009. godine i može se reći da je riječ o jedinoj ozbiljnoj marini na Hrvatskoj obali za prihvat mega-jahati. Marina raspolaže s 429 vezova od kojih je 79 vezova za mega-jahte. Marina može primiti jahtu do 140 metara duljine.



Slika 4.3. Marina D-Marina Mandalina, Šibenk, Republika Hrvatska

Izvor: http://www.d-marin.com

Marine u Hrvatskoj mogu se pohvaliti doista zavidnim primjerima u kojem smjeru trebaju ići i ostale marine. Ono što je zajedničko gotovo svima je nedostatak strateških smjernica te konkretnih akcija koje bi trebalo poduzeti u cilju privlačenja mega-jahti, iskorištavanja ovog potencijala koji je u ubrzanom rastu što bi marine trebale prepoznati i uložiti napore u ostvarivanje tih ciljeva.

Tablica 4.1. Kvaliteta marina na pet europskih tržišta

Marinas and Berths EUROPE	The Mediterranean (European part)	West Europe/Transatlantic (below the Arctic Circle)	The Baltic and the countries around the Arctic Circle	Continental part of Europe (freshwaters)	TOTAL
0-100	59	102	105	465	731
101-500	236	237	92	101	666
501-1000	78	75	5	2	160
1001-2000	24	20	1	2	47
2001-5000	3	2	-	-	5
> 5001	1	0	-	-	1
Berth total	171,158	153,896	33,060	44,739	402,853
Number of marinas	401	436	203	570	1,610
Average number of berths per marina	426.83	352.97	162.86	78.49	250.22

Izvor: Kizielewich, J. and Luković, T., The Phenomenon of the Marina Development to Support the European Model of Economic, TransNav, The International Journal of Marine Navigation and Safety of the Sea Transportation., 2013., str. 464

Ono čime se Hrvatska može pohvaliti je da predstavlja značajnu kariku u europskom tržištu smještaja plovila u marinama, a prostora za napredovanje ima dosta. Tome u prilog ide i podatak da Hrvatskoj pripada 25% ukupne obale Mediterana, a samo 5% broja plovila. Riječ je o tržištu koje se iz godine u godinu razvija te su potrebne konstantne prilagodbe. Jedna takva prilagodba je i osiguravanje većeg broja vezova za mega jahte, osiguravanje niza popratnih usluga koje jedno ovakvo plovilo zahtijeva te brojnih drugih djelatnosti koje su u službi privlačenja i zadržavanja ovakvih klijenata.

4.2.2. Marine na Mediteranu

Prosječna stopa rasta nautičkog turizma u Europi je 6%, a Mediteran je postao najznačajniji segment nautičarima u cijelom svijetu, prvenstveno zbog bogate ponude i značajnih ulaganja u infrastrukturu marina, klimatski povoljnih uvjeta, geografskog položaja, brojnih uvala, prirodnih zanimljivosti popraćene uz gradove bogate kulturne povijesti.

Nautički najrazvijenija država na Mediteranu je Francuska čija se obala prostire na 4000km Sredozemnog mora i Atlantskog oceana[40]. Francuska je rano prepoznala važnost nautičkog turizma te je 1972. godine izdala preporuku za ulaganje u nautički turizam, čime je postavila temeljne strateške smjernice za prenamjene postojećih ribarskih luka u luke nautičkog turizma, a što u konačnici znači znatno manja ulaganja od gradnji novih marina. Koliko je Francuska razvijena u segmentu nautičkog turizma najbolje govori podatak da raspolaže sa 70,5 vezova po kilometru obale, što je najbolji omjer od svih Mediteranskih država. Kada govorimo o nautičkog turizmu, nezaobilazna stanica za sve nautičare koji plove Mediteranom je Azurna obala koja predstavlja vrh europske turističke ponude. Jedna od najznačajnijih marina u Francuskoj je marina "Port Vauban" u Antibesu s kapacitetom 3500 vezova u moru[41]. Riječ je o trećoj marini po veličini u Francuskoj, najznačajnijoj za mega-jahte koja može primiti i mega jahte od 170 metara, koliko je duga trenutno najveća mega-jahta na svijetu.

[40]Sušac A.: Planiranje i projektiranje luka nautičkog turizma naglaskom na marine za prihvat mega-jahti, Sveučilište u rijeci, Pomorski fakultet Rijeka, Rijeka, 2014., str. 51
[41]Sušac A.: Planiranje i projektiranje luka nautičkog turizma naglaskom na marine za prihvat mega-jahti, Sveučilište u rijeci, Pomorski fakultet Rijeka, Rijeka, 2014., str. 52



Slika 4.4. Marina Port Vauban, Antibes, Francuska

Izvor: https://www.google.hr/search?q=port+vauban

Marina "Yacht Club Monaco" u Monaco-u, smatra se jednom do najluksuznijih marina u svijetu, raspolaže sa 700 vezova i može primiti plovila do 120 metara duljine. Potražnja za ovom marinom je najveća u vrijeme "Cannes Film Festivala" i Velike nagrade Formule jedan u Monte Carlu, kada cijena dnevnog veza iznosi i do 5000 eura.

Španjolska spada u velesile nautičkog turizma, s 35,6 komercijalnih vezova po kilometru obale. U Španjolskoj se nalazi "Empuriabrava", najveća marina u Europi koja ima 5000 vezova. Ovo je specifična marina čiji je veći dio površine kanalskog tipa s privatnim vilama koje imaju vlastite vezove, uglavnom za manja plovila.



Slika 4.5. Marina Empuriabrava, Costa Brava, Španjolska

Izvor: https://www.google.hr/search?q=empuriabrava

Također u Španjolskoj, marina "Port Adriano Mallorca" jedna je od najmodernijih marina u Europi specijaliziranih za prijem mega-jahti, gdje je mjesečni vez za plovilo 53000 eura. Ova marina može primiti plovila do 90 metara dužine. Nezaobilazna marina za mega-jahte "Port Vell" u središtu Barcelone, koja razvija svoju ponudu značajnim ulaganjima u cilju dobivanja sedam zvjezdica, te će moći primiti plovila do 150 metara.

Italija ima oko 8500 kilometara morske obale s otocima što je svrstava u zemlje s najviše morske obale u Europi. Značajniji procvat nautičke ponude događa se 60-ih godina osnivanjem jedriličarskih klubova. Marina "Porto Cervo" u području Costa Smeralda na Sardiniji jedna je od najznačajnijih marina Mediterana. Riječ je o marini u središtu predivnog malog mjesta, uglavnom s vikendicama, restoranima i prodavaonicama. Cijena dnevnog veza je oko 2500 eura, marina ima 700 vezova.



Slika 4.6. Marina Porto Cervo, Costa Smeralda, Italija

Izvor: https://www.google.hr/search?q=porto+cervo

4.2.3. Eksterna okolina marine

Eksternu okolinu možemo podijeliti na poslovnu okolinu ili okolinu zadatka, te na opću ili socijalnu okolinu. Kada govorimo o poslovnoj okolini marine, čine je:

- Dobavljači čiji je zadatak isporuka struje, vode, privezne opreme, ronilačke opreme, mehanizacije unutar luke kao što su mala transportna vozila i gumenjaci, te za sve druge proizvode i usluge koje koriste popratne usluge koje su sastavni dio ponude

marine. Ovdje je najčešće riječ o restoranima, kafićima, hotelskom smještaju, prodavaonice razne nautičke opreme i sl.

- Kupci, odnosno korisnici usluga priveza plovila, su vlasnici plovila i o njihovom zadovoljstvu uslugom smještaja njihovih plovila u marinama ovisi i odluka hoće li ostati u marini ili ne. Oni su najvažniji segment eksterne okoline jer njihove odluke direktno utječu na profitabilnost marina.
- Pod konkurentima se pretpostavljaju druge marine i razni drugi oblici privezišta. U ovom slučaju efekt geografske ograničenosti konkurencije sveden je na minimum. Tako marini D-Marin Mandalini u Šibeniku konkurenciju čini marina Tivat u Crnoj Gori, kao i marina Port de Fontvieille u Monacu.
- Dioničari, najčešće je riječ o koncesiji pa se može govoriti o nositelju koncesijskog odobrenja, odnosno u pravilu i vlasniku marine.
- Zaposleni i sindikati čine ljudski resurs koji je iznimno bitan za funkcioniranje marine jer o njihovoj stručnosti i sposobnostima ovisi hoće li korisnici vezova smatrati da su njihova plovila u stručnim rukama, što bi uz ostale vrijednosti kod korisnika plovila trebalo rezultirati nastavkom korištenja usluga te marine.
- Kreditorima pripada značajan doprinos iz razloga što bilo kakva širenja, izgradnja novih marina i razvoj dodatnih usluga zahtijevaju znatna ulaganja koja trebaju pratiti najčešće financijske institucije. Upravo o njihovoj spremnosti da budu potpora razvoju ovoga segmenta ovisi i koliko brzo i s kojim stupnjem luksuznosti će se razvijati marine.
- Vladine i državne agencije svojim zakonskim i drugim propisima značajno pridonose "pogodnoj klimi" za razvoj marina u segmentu mega-jahti. Od neizmjerne je važnosti da državna i lokalna uprava i samouprava prepoznaju prednosti ovog sektora i ulože napore da se što je prije moguće oživi ovaj segment, te da se iskoriste sve prednosti koje tržište priveza i drugih popratnih usluga za mega-jahte pruža.
- Društvene organizacije u pravilu nemaju u segmentu mega jahti presudan utjecaj ali mogu pomoći u osvještavanju ljudi kako razvoj ovog segmenta priveza plovila rezultira brojnim koristima. Mogu biti i potpora jahtašima u rješavanju eventualnih nastalih problema, pružati razne korisne informacije vezane za zakonske propise, osigurati radnu snagu i slično. Primjer ovakve organizacije mogu biti udruženja pomoraca koja uz brojne informacije kojima raspolažu, mogu pomagati i u zapošljavanju stručnog kadra.

Opća okolina organizacije predstavlja onaj udaljeniji segment okoline (makrookolina) i sastoji se od:

- Prirodno-ekološke okoline koja je za marine iznimno bitna s obzirom da marine direktno djeluju na eko-sustav, uzrokuju određene promjene na obalno područje, a odnose se i na ljudski resurs kao bitan segment svake organizacije. Ekološka i prirodna ograničenja zahtijevaju brojne studije održivosti, očuvanja prirode, zaštite eko-sustava i sl. koje trebaju biti prihvaćene prije donošenja odluke o gradnji marine na određenom području, naravno uz brojne druge koje se odnose na sigurnost, prirodnu zaštitu od vjetra, udara valova i sl.
- Znanstveno-tehnološke okoline koja se odnosi na brojna tehnološka dostignuća koja marine trebaju implementirati, a koja mogu biti u svrhu očuvanja okoliša, zaštite na radu, sigurnosti plovidbe, nadzorne prirode, prognoziranje vremenskih uvjeta i brojne druge, a koje plovila koriste kad su na vezu ili u navigaciji.
- Ekonomska okolina predstavlja važan segment okoline koji se odnosi za financijsko zdravlje poslovnog poduhvata, isplativost određenih odluka, održavanje likvidnosti organizacije, praćenje ponude i potražnje i predviđanje budućih kretanja industrije.
- Političko pravna okolina podrazumijeva pravne i političke okvire u kojima djeluje organizacija, što je u slučaju marina iznimno izraženo s obzirom da se sve marine nalaze na pomorskom dobru čija gradnja zahtijeva koordinaciju političkih faktora i pravne regulative zajedno sa željama investitora.
- Socio-kulturna okolina podrazumijeva određene vrijednosti i demografska obilježja društva u kojem marina posluje, određene kulturne karakteristike, sustave vrijednosti, financijske elemente rada, razinu obrazovanja stanovništva i sposobnost pronalaska potrebnog radnog kadra.

4.2.4. Interna okolina marine

Interna okolina marine sadrži snage ili slabosti koje dolaze iz same organizacije, a mogu se odnositi na organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse. Riječ je o onim segmentima okoline na koje organizacija može značajnije utjecati, koju je lakše analizirati, kontrolirati i usmjeravati.

Organizacijska struktura marine podrazumijeva jedinstveni sustav unutar kojega određena organizacija djeluje. To je jedinstveno za svaku marinu i sadrži spregu svih faktora određenog sustava, koji su pod utjecajem elemenata iz okoline. Na koji način će biti izvršena podjela rada unutar organizacije ovisi o velikom broju čimbenika, ali možemo reći da je najbolja ona organizacijska struktura koja osigurava ispunjavanje ciljeva organizacije i koja je proizašla iz strateških smjernica organizacije.

Organizacijska kultura podrazumijeva određene obrasce ponašanja, norme i pravila koji su integrirani u procese rada, odlučivanja i promišljanja, a koji trebaju biti u funkciji ostvarivanja zacrtanih ciljeva i razvijanja organizacije kao poslovnog subjekta.

Organizacijski resursi podrazumijevaju skup svih resursa poduzeća, od materijalnih, financijskih, ljudskih, prirodnih i drugih, njihovo pametno upravljanje i koordiniranja u cilju izvršenja zacrtanih zadataka.

4.3. Pojam mega-jahte

Jahta je, prema Pomorskom zakoniku, plovni objekt za sport i razonodu, neovisno koristi li se za osobne potrebe ili za gospodarsku djelatnost, a čija je duljina veća od 12 metara i koji je namijenjen za dulji boravak na moru te koji je osim posade ovlašten prevoziti ne više od 12 putnika.

Mega-jahtu možemo definirati kao jahtu u privatnom vlasništvu koja je duga preko 24 metra i koja ima profesionalnu posadu[42]. Može se zaključiti da je glavna razlika u duljini samog plovila i nužnosti ukrcaja profesionalne posade. Ukrcaj profesionalne posade je razumljiv, posebno kada se uzme u obzir da velik broj mega-jahti plovi i oceanima. Veličina jahte, odnosno duljina, povezna je s razinom luksuza, vrijednošću plovila, brojem članova posade i putnika ali i sposobnošću plovila da podnese određenu razinu nepovoljnih uvjeta na moru.

[42]Pomorski zakonik; NN 181/04, NN 76/07, NN 146/08, NN 61/11, NN 56/13, NN 26/15, 2015.

Između 1997. i 1998. godine značajno raste veličina odnosno duljina jahti i popularnost velikih privatnih luksuznih jahti u rasponu od 24 do 70 metara. Potražnja za luksuznim jahtama od 2009. do 2011. godine pada, potom se oporavlja i primjerice u 2017. godini broj narudžbi u odnosu na 2016. u segmentu mega-jahti (plovila preko 80m) raste za 15%, dok je rast potražnje za jahtama u rasponu od 20 do 30 metara na 10%.

Za najstariju privatnu jahtu na svijetu smatra se jahta "Madiz", izgrađena 1902. godine, upisane duljine 47,60m. U prvom i drugom svjetskom ratu bila je stavljena u funkciju patrolnog plovila da bi se nakon rata vratila vlasniku. Ima 8 do 10 članova posade i može prevoziti 12 gostiju.



Slika 4.7. Jahta "Madiz"

Izvor: http://www.madiz.com

Najveća jahta na svijetu je "Azzam" u vlasništvu Khalifa bin Zayed Al Nahyan, predsjednika Ujedinjenih Arapskih Emirata, duga je 180 metara, široka 20,8 metara s 4,3 metra gaza. Izgrađena je 2013. godine od strane Lürssen Yachts, vrijednost joj je 605 miliona američkih dolara (USD). Prima 36 gostiju i 60 članova posade brine o njihovim potrebama.



Slika 4.8. Jahta "Azzam"

Izvor: http:///www.google.hr/search?q=azzam

4.3.1. Karakteristike mega-jahte

Trenutno je evidentiranih preko 10.000 jahti na svijetu. Godišnje se isporuči oko 150 novih plovila. Među jahtama su motorne jahte popularnije te zauzimaju oko 80% svih jahti. Možemo reći da je među mega-jahtama brojčana nadmoć još značajnija u korist motornih jahti.

Jahte možemo dijeliti s obzirom na razne karakteristike, duljinu, razrede prema Conformité Européenne (CE) certifikatu, pogon, materijal izgradnje, broj paluba, luksuz, opremljenost raznim uređajima za navigaciju, pomoćnim plovilima, satelitsku povezanost i brojne druge. Duljina plovila i njegova sposobnost plovidbe u određenim morima predstavljaju važne čimbenike za određivanje strategije razvoja marina u segmentu mega-jahti što je povezano s mogućnošću određivanja veličina potencijalnih korisnika vezova. Prve dvije karakteristike su najznačajnije.

Od 1998. godine CE certifikat je potreban za sva rekreacijska plovila koja ulaze ili se prodaju u Europi, obvezujući proizvođače na određene proizvodne i sigurnosne standarde. S obzirom na navedeno jahte se klasificiraju u četiri razreda prema području plovidbe i uvjetima na moru, pri čemu se promatra snaga vjetra i visina valova koje plovilo može podnijeti:

- Razred "A": područje plovidbe uključuje sva mora i oceane, u stanju je podnijeti udare vjetra do 8Bf na Beaufortovoj ljestvici[43], te valove do 4 metra.
- Razred "B": područje plovidbe je otvoreno more (do 200 nautičkih milja od obale), te je u stanju podnijeti snagu vjetra od 8Bf i visinu valova do 4 metra.
- Razred "C": područje plovidbe su mora u blizini obale, jezera i sl. U stanju je podnijeti snagu vjetra do 6Bf i visinu valova do 2 metra.
- Razred "D": područje priobalne plovidbe i rijeka sa sposobnošću da podnese udare vjetra do 4Bf i visinu valova do 0,3 metra.

Mali je broj stručne literature koja obrađuje podjelu jahti prema veličinama, i postoje određene razlike u kategorijama na koje se dijele, međutim jedna od podjela većih rekreacijskih plovila:

- jahtama se smatraju plovila do 30 metara duljine,

[43]Beaufortova ljestvica ocjenjuje jačinu vjetra prema njegovim učincima.

- mega-jahtama se smatraju plovila u rasponu od 30 metara do 45,7 metara duljine,
- super-jahta je plovilu u rasponu od 45,7 metara do 91,4 metra duljine i
- giga-jahta je plovilo čija je duljina preko 91,4 metra, riječ je o kategoriji plovila koja su na razini brodova za krstarenje.

Jahte se mogu podijeliti na otvoreni tip, na jahtu s nadgrađem, zatim prema broju nadgrađa, luci upisa u registar jahti, broju kabina za goste i slično.

4.3.2. Navike mega-jahtaša

Luksuzne jahte obično nemaju pravu luku u kojoj borave u zimskom periodu, iako svaka jahta mora biti registrirana u određenoj luci čiju zastavu vije. Postoje nekoliko najpopularnijih registara državnih zastava za velike jahte kao što su: Kajmanski otoci, Marshallski otoci i Britanski Djevičanski otoci, iako je često slučaj da ove jahte nikada nisu ni bile u tim lukama. Razlog ovih oaza brodskih registara su izbjegavanje plaćanja velikih poreza i jednostavnost dobivanja dokumentacije.

Iako neke od mega-jahti ne koriste luke za zimski vez, sve godišnje provedu bar mjesec dana u servisnom centru na godišnjim servisima i popravcima. Svakih nekoliko godina obavljaju detaljne popravke koji traju do 2 ili 3 mjeseca. Također ova plovila predstavljaju "velike potrošače", kako u smislu velikog broja ljudi koje zapošljavaju, tako i u značajnim sredstvima koja se troše za marine, gorivo, prehranu i raznu drugu opskrbu plovila. Ljeti borave u marinama ili na sidru, ovisno o lokaciji i sposobnostima lokalnih priveznih kapaciteta. Najam mega-jahti može iznositi i do 1 milijun eura tjedno, dok u prosjeku ostali troškovi iznose 20-30% najma, što znači da se još 200-300 tisuća eura potroši na ostale troškove, što predstavlja značajna sredstva.

Tipična odredišta mega-jahti su u Španjolskoj, Francuskoj i Italiji, odnosno u lukama kao što su: Port de Cannes, Port Vauban, Marina Yacht Club Monaco, Marina di Porto Cervo, Marina Port Adriano Mallorca, Marina Port Vell Barcelona, Port de Bonifacio na Korzici, luka Puerto Banus u Španjolskoj, luka Saint-Tropez u Francuskoj, Marina di Capri u Italiji, Marina Magna na Ibizi. Većina velikih mega-jahti u ljetnim mjesecima boravi u jednoj od navedenih luka, ili na sidru u zaljevu zaštićenom od trenutnih vremenskih uvjeta, dok se u

zimskim mjesecima prebacuju na Karibe, otočja Grenadines, Kaliforniju, Francusku Polineziju, Filipine, Britanske Djevičanske otoke, Sri Lanku, Indonesiu, Abu Dhabi, Kanarske otoke i Floridu.

O ovim migracijama mega-jahti treba voditi računa pri formiranju strategija za razvoj marina. Treba ih se pokušati privući te kroz raznoliku ponudu i zaokruženost ukupnih potreba mega-jahti stvoriti preduvjete za njihov što dulji boravak u Hrvatskim marinama, lukama i uvalama.

4.4. Važnost strateškog pristupa upravljanju marina u segmentu mega-jahti

Tržište vezova za mega-jahte karakterizira relativno mali broj mega-jahti na svijetu u odnosu na ukupan broj plovila. Međutim riječ je o stabilnom tržištu koje krize i slične nepovoljne ekonomske situacije znatno manje pogađaju. Također je riječ o tržištu specifičnih zahtijeva, visoke razine luksuza, određenih navika i očekivanja o kojima treba voditi računa pri razvijanju usluga veza u marinama, kao i svih drugih popratnih usluga. Koristi od mega-jahti mogu biti višestruke, ne samo od veza u marinama. Prihode ostvarene u servisnim centrima za ovakva plovila, od ugostiteljskih usluga, raznih poslovnih i investicijskih aktivnosti koje vlasnici ili iznajmljivači ovakvih plovila potenciraju, a lokalna zajednica može iskoristiti u vidu otvaranja novih radnih mjesta, razvoja dodatnih prihoda lokalnog stanovništva, kao i za razvijanje raznih drugih usluga koje su specifične za mega-jahte.

S obzirom da vez za mega-jahte traži znatna ulaganja, pa i u slučaju kada se postojeći resursi stavljaju u drugu funkciju, jasno je da treba planski razvijati postojeće kapacitete i graditi nove. Takvi poduhvati zahtijevaju detaljne analize i određenu strategiju razvoja iz koje bi proizašli strateški ciljevi razvoja marina u segmentu mega-jahti. Ostvarivanje postavljenih ciljeva ponuda vezova u marinama i lukama za mega-jahte, postepeno bi trebali privući i osigurati češći i duži boravak mega-jahti u Hrvatskoj, te razvijanje lokalnih struktura u blizini marina i luka, dodatno zapošljavanje, otvaranje brojnih hotelskih sadržaja, ugostiteljskih sadržaja, razvijanje noćnog života, klubova, sportskih i rekreacijskih sadržaja, brojnih kulturnih i umjetničkih aktivnosti, razvijanje tehničkih, informatičkih, komunikacijskih, drvodjeljskih, mehaničkih i mnogih drugih djelatnosti, aktivnosti i vještina.

Strategija razvoja marina u segmentu mega-jahti mora biti implementirana u strategiju razvoja marina, strategiju razvoja turističke ponude Republike Hrvatske, kao i strategije razvoja lokalnih jedinica, jer je riječ o međusobno isprepletenim područjima koja trebaju koordinirane aktivnosti u cilju razvoja i ostvarivanja postavljenih ciljeva.

4.5. Temeljne smjernice za istraživanje

Da bi istraživanje bilo uspješno, mora biti usmjereno prema onim osobama koje imaju određena saznanja o problemu istraživanja, odnosno koji svojim odgovorima mogu pomoći donošenju pravilnih i kvalitetnih zaključaka u cilju točnih rezultata istraživanja. Iz navedenog razloga će se u istraživanje uvrstiti svi čija saznanja mogu doprinijeti istraživanju, a to su vlasnici mega-jahti, posade plovila, osoblje marine i drugi djelatnici unutar marine koji se odnose na djelatnike servisnih zona, osoblje restorana, hotela, prodavaonica nautičkom opremom i sl.

Cilj je utvrditi postoje li stavovi o nedovoljnim kapacitetima unutar marina za privez mega-jahti, koji su razlozi što jahtaši ne provode više vremena u Republici Hrvatskoj, što ne odabiru naše marine za privez svojih plovila, što servise i remonte svojih plovila ne obavljaju u Hrvatskim servisnim centrima. Koje vrste specifičnih usluga koriste, koje rekreacijske aktivnosti preferiraju, kakve restorane vole, koriste li hotelske smještaje, odlučuju li se za turistička razgledavanja, posjećuju li kulturna i glazbena događanja.

Da bi rezultati bili točniji ispitivanje bi trebalo obuhvatiti odgovore onih koji imaju više iskustva s marinama koje se smatraju top destinacijama na Mediteranu ili u svijetu, te koji su svjesni eventualnih nedostataka marina u kojima rade ili borave. Ovo je segment u kojem je svaki detalj bitan i gdje cijena ne igra presudnu ulogu ako su prednosti boravka u određenoj marini izražene, i ako su ih vlasnici i posade mega-jahti svjesni. Stvar je u tome što postoje "ogledni" primjeri marina u svijetu koji vrlo uspješno iskorištavaju tržišne prilike i čije akcije mogu poslužiti kao primjeri kako bi se trebalo djelovati da bi se razvilo tržište vezova za mega-jahte u Republici Hrvatskoj.

Korisnici usluga priveza mega-jahti, servisnih usluga, ugostiteljskih i drugih usluga na različitim mjestima dobivaju utiske o svakoj destinaciji, te one koje ostave najbolje dojmove u

svijesti jahtaša osigurati će sebi da postanu poželjne, te da se u međusobnoj komunikaciji prenose pozitivni dojmovi i osigura određena ekskluzivnost.

Da bi se mogli postići navedeni ciljevi potrebno je osigurati osnovne preduvjete za dolazak mega-jahti, razviti nužne popratne usluge i osigurati potrebne zanimljivosti kako bi se osigurao njihov što dulji boravak i ponovni posjet.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I UTVRĐIVANJE STRATEŠKIH SMJERNICA RAZVOJA MARINA U SEGMENTU MEGA-JAHTI

Nakon teorijske razrade analize okoline organizacije, definiranju strateških smjernica, marina i mega-jahti, karakteristika ponašanja plovila i njihovih vlasnika, slijedila je provedba istraživanja i evaluacija dobivenih rezultata kako bi se dobile konkretne smjernice razvoja marina u segmentu mega-jahti.

5.1. Metodološki aspekt istraživanja

Provedenim istraživanjem dobivene su kvalitetne i detaljne informacije vezane za predmet istraživanja, odnosno odgovori na pitanje raspolažu li marine u Republici Hrvatskoj s dostatnim brojem vezova za mega-jahte i može li paleta popratnih usluga i sadržaja koje nude zadovoljiti specifične potrebe jahtaša.

Ispitivanjem se potaknulo ispitanike na promišljanje o određenim elementima ponude marine kako bi se utvrdilo može li realno razvijanje određenih usluga u konačnici biti isplativo i pomoći pri privlačenju korisnika vezova za mega-jahte, može li to pomoći marinama u promociji svojih usluga i naporima da se na tržištu mega-jahti, koje raste stopom većom od ostatka sektora jahti, izbori za svoj tržišni udio.

U istraživanju je posebna pozornost usmjerena određenim faktorima zadovoljstva korisnika vezova za mega-jahte. Upravo oni ukazuju na mogućnosti razvoja novih usluga, prilagođavanja zakonskih propisa u vidu pojednostavljivanja određenih procedura, bolje koordinacije državnih i lokalnih organa, ali i privatnog sektora, u osiguravanju kvalitetnih i stručnih osoba za radna mjesta za kojima će se javiti potreba.

Utvrđeni su stavovi o problemu istraživanja koji imaju svi unutar sektora nautičkog turizma koji se odnosi na marine i vezove za mega-jahte. Jedino se tim načinom mogla dobiti cjelovita i točna slika problematike mega-jahti te postaviti putokaze za strateške smjernice razvoja marina u segmentu mega-jahti.

5.1.1. Vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja

Istraživanje je imalo za cilj obuhvatiti sve relevantne faktore koje su mogli pomoći u procesu dobivanja opsežnih i detaljnih podataka o problemu istraživanja, kao i o stavovima osoba koji imaju direktnih saznanja o trenutnom stanju broja vezova za mega-jahte u marinama te potrebama za istima. S obzirom da je riječ o specifičnoj grani disperziranoj na širokom geografskom području Republike Hrvatske, no ipak manjem od područja Mediterana ili na svjetskoj razini. Osmišljen je način ispitivanja i prikupljanja podataka koji je osigurao relevantne podatke na širokom području, uz održanu kvalitetu prikupljanih podataka.

Preliminarno istraživanje je provedeno teorijskim prikupljanjem podataka što je pružilo osnovu za formuliranje i provođenje daljnjeg tijeka istraživanja. Prikupljanje glavnih podatka osmišljeno je kroz dva koraka koji su se paralelno odvijali putem intervjua i upitnika.

Usmeni intervjui su se provodili u razdoblju od 15.02.2017. do 31.12.2017. godine i time je obuhvaćeno 48 osoba iz sektora jahti uglavnom djelatnika marina, vlasnika ugostiteljskih, smještajnih i drugih djelatnosti koje su mogli imati određenih saznanja o prednostima i eventualnim nedostacima priveza mega-jahti. Cilj usmenih intervjua je bilo dobiti smjernice za sagledavanje bitnih čimbenika i sastavljanje upitnika. Upitnik je bio u opticaju tridesetak dana, te se njime primarno nastojalo doći do zaposlenika i vlasnika mega-jahti. Provođen je u periodu od 01.05.2017. do 15.06.2017. godine. Rok je produžen 15 dana jer nije bilo jednostavno doći do svih ispitanika s obzirom na prostornu udaljenost. Upitnik je koncipiran na način da su pitanja naizgled izmiješana kako bi se ispitaniku omogućio uvid u širinu problematike ali i razbila dosada odgovaranja na slična pitanja vezano za jedan segment promatranja, a što je bilo nužno zbog dobivanja vjerodostojnih podataka. Time se osiguralo vrijeme koje ispitanik treba da se upozna s problemom istraživanja, da postavljena pitanja u upitniku potaknu ispitanika na razmišljanje s aspekta s kojega možda nije do tada sagledavao problem, te da se eventualno vrati na određeni odgovor i napravi korekciju ukoliko smatra da nije točno odgovorio ili da njegov odgovor ne prikazuje na točan način njegova razmišljanja i stavove o problemu istraživanja.

Dodatne informacije su se naknadno prikupljale usmenim i telefonskim intervjuima, uglavnom sa vlasnicima mega-jahti, ali i drugim osobama, za koje se utvrdilo da nisu precizno izjasnili svoje stavove ili trebaju dodatno pojasniti što su htjeli reći s određenim odgovorima.

Dobiveno je 55 odgovora iz različitih ciljnih grupa kako bi se eliminirali utjecaji jedne grupe i eventualni pristrani stavovi, te kako se ne bi na temelju toga donijeli pogrešni zaključci. Cilj je također bio prikupiti minimalno 15 odgovora iz grupe "vlasnici mega-jahti" (a prikupljeno ih je 17), iz razloga što je njihovo mišljenje presudno kada govorimo o tome što bi ih moglo dodatno privući da više vremena provedu u marinama u Republici Hrvatskoj.

5.1.2. Instrumenti istraživanja

Istraživanje se sastojalo od prikupljanja primarnih i sekundarnih podataka. Prikupljanje primarnih podataka čine dva dijela. Prvi dio obuhvaća razgovor koji se obavljao osobnim intervjuom, te putem telefona, što je ovisilo o vremenskim, financijskim i drugim mogućnostima s obzirom na potrebno pokrivanje širokog prostornog područja.

Drugi dio se odnosio na provođenje istraživanja upitnikom, koji je sastavljan na hrvatskom i na engleskome jeziku te u digitalnom i papirnom obliku. Za primarni način prikupljanja potrebnih informacija odabran je upitnik jer dopušta ispitanicima da sagledaju cijeli upitnik i na taj način dobiju sliku o svim pitanjima, odnosno cijelom problemu, što im može pomoći da odgovaraju na pitanja imajući u vidu predmet istraživanja u cjelini i na taj način ponude preciznije i točnije odgovore. Upitnik je poslan na poštanske ili mail adrese gotovo svih marina u Republici Hrvatskoj, kao i veći broj poznatijih marina za mega-jahte na Mediteranu, mail adrese svih članova posade i vlasnike mega-jahti čiji podatci su bili dostupni u periodu provođenja istraživanja. Većina odgovora digitalnim putem je došla od strane posada mega-jahti, te vlasnika istih, što je i razumljivo s obzirom na prirodu posla i kratko vrijeme boravka u određenoj marini ili luci. Najveći broj upitnika u papirnom obliku stigao je od zaposlenika marina i drugih osoba uključenih u obavljanje raznih djelatnosti koje se mogu smatrati popratnim uslugama, ali čije mišljenje i stavovi mogu pomoći u razumijevanju problematike, i u konačnici razvijanja strateških smjernica za razvoj marina u segmentu mega-jahti.

Sekundarni podatci su se prikupljali teorijskim istraživanjem domaće i inozemne znanstvene i stručne publikacije, domaćih i inozemnih nautičkih, pomorskih i turističkih časopisa, internet stranica, te elektroničke i papirne literature o problematici veza za mega-jahte, nautički turizam, marine i luke, strateških pristupa i analiza.

5.2. Obrada podataka istraživanja

Prikupljeni podatci su obrađeni kroz dvije faze. U prvoj fazi su analizirani podatci prema odgovorima na određena pitanja, što je imalo za cilj utvrditi određene slijednosti u odgovorima kako bi se definirali stavovi ispitanika prema predmetu istraživanja. Istraživano je da li određena grupa ispitanika s obzirom na funkciju preferira određene stavove. Cilj je bilo analizom pojedinog pitanja doći do zaključka o rezultatu istraživanja određenog problema i eliminirati utjecaje pojedine ispitivane skupine. Na primjer, većina ugostitelja koji raspolažu objektima u blizini marina smatraju da nisu potrebni novi i luksuzni ugostiteljski objekti jer da je postojeća ponuda dovoljna, i u stanju zadovoljiti sve potrebe koje gosti s mega-jahti mogu zahtijevati. Za razliku od njih, kapetani i posade mega-jahti smatraju da trenutna ponuda restorana i ugostiteljskih objekata nije ni približno zadovoljavajuća, jer se javljaju problemi pri rezervacijama i organizaciji događaja i domjenaka za vlasnike mega-jahti, naročito u ponudi specifičnih gastronomskih specijaliteta, kvalitetne ponude vina i pjenušaca, ali i adekvatnih prostornih kapaciteta u smislu osiguranja privatnosti. Na taj način su se "osobne preferencije" pojedine ciljne skupine minimiziraju, što dovodi do preciznijih zaključaka.

U drugoj fazi su analizirani odgovori unutar jedne skupine koja predstavlja ciljno tržište. Ovdje su važni odgovori vlasnika mega-jahti jer predstavljaju tržište potražnje vezova za mega-jahte. Marine time mogu dobiti konkretne podatke o stavovima ciljne skupine i potrebnim ulaganjima u razvoj ponude ovog segmenta. Njihovi stavovi odražavaju stvarne razloge male zastupljenosti mega-jahti u Hrvatskim marinama te usmjeravaju na daljnje korake. Ovdje se vodilo računa o mogućim odgovorima koji su "opterećeni" vlastitim preferencijama, stoga je glavna analiza uključila sve ispitanike kao ravnopravne, dok je analiza odgovora vlasnika mega-jahti korištena za usporedbu sa zaključcima svih ispitanika i kao svojevrsni putokaz kako postići željeno stanje i privući mega-jahte u naše marine.

5.2.1. Sortiranje podataka prema problematici istraživanja

Nakon što su prikupljeni svi upitnici, provedena je analiza odgovora kojima je obrađena određena problematika.

Pitanja su razmještena na određeni način kako bi se postigao efekt kontrole stavova ispitanika i u konačnici dobili kvalitetniji odgovori. Analizom takvih pitanja u cjelini dobiveni su stvarni stavovi ispitanika o problemu istraživanja s konkretnim zaključcima.

Određena pitanja pokrivaju dvije ili više problemskih područja kako bi se ispitanika odvuklo od obrasca odgovaranja koji može iskriviti njegove stavove prema problemu. Tako pojedina pitanja sadrže u cjelini ili djelomične odgovore koji bi trebali potvrditi postavljene hipoteze. "Pomoćna" pitanja su u funkciji dopune glavnog pitanja, trebaju pomoći u definiranju stavova ispitanika i eventualno dodatno razjasniti određene stavove koji se mogu pokazati ključnima kod donošenja konačnih zaključaka.

Nakon provedene analize svakog zasebnog upitnika, grupirani su pojedini odgovori kako bi se dobili opći stavovi ispitivanja i definirali zaključci o problematici koja se istražuje. Analizom svih odgovora na određeno pitanje dobiven je opći stav o promatranoj materiji, objedinjeni su pojedinačni stavovi za promatrana pitanja u jednu cjelinu, temeljem čega su izvedeni zaključci cjelokupnog istraživanja.

S obzirom da se opći zaključci izvode iz pojedinačnih stavova ispitanika, bilo je bitno da uzorak bude dovoljno velik, te da ispitanici budu što je moguće više upoznati s problematikom koja se istražuje, kako bi dobiveni odgovori doveli do točnih zaključaka. O tipu ispitanika i njihovim stavovima ovisi i hoće li provedeno ispitivanje biti uspješno, odnosno hoće li biti moguće temeljem njihovih odgovora donijeti zaključke koji će osigurati kvalitetnu bazu za daljnje istraživanje, ili pak za implementaciju dobivenih zaključaka u svrhu rješavanja određenog problema ili unapređenja postojećeg stanja.

5.2.2. Metoda obrade podataka

Obrada podataka uključuje analizu pojedinačnih odgovora i njihovo sumiranje kako bi se dobio ukupan broj odgovora na određeno pitanje. Bitno je naglasiti da je kod pismenih upitnika bio i određen broj pitanja s više zaokruženih odgovora te su svi zaokruženi odgovori ušli u analizu iz razloga što su ispitanici ponekad kroz više odgovora izrazili svoje stajalište o problemu. U svrhu što kvalitetnijih zaključaka bilo je ispravno uključiti sve odgovore.

Činjenica da je ispitanicima ponekad bilo teško odabrati jedan od ponuđenih odgovora govori o složenosti ponude vezova za mega-jahte, odnosno čimbenika koji su u funkciji privlačenja mega-jahti i svih elemenata koji imaju utjecaj na rast zastupljenost vezova za mega-jahte.

Nakon sumiranja uslijedio je izračun relativne frekvencije udjela pojedinog odgovora u ukupnom broju odgovora na određeno pitanje koji pokazuje koliki je udio promatranog odgovora u odnosu na cjelinu. Ovaj segment obrade podataka odgovara na pitanja o snazi pojedinog odgovora, odnosno njegovoj učestalosti, iz čega je moguće zaključiti koliko je pojedini faktor bitan u rješavanju postavljenog problema. Kada se postupak analize provede za sve odgovore, moći će se utvrditi intenzitet pojedinih čimbenika i njegova važnost kod konačnog definiranja parametara za postavljanje ciljeva i definiranje strateških smjernica za razvoj marina u segmentu mega-jahti.

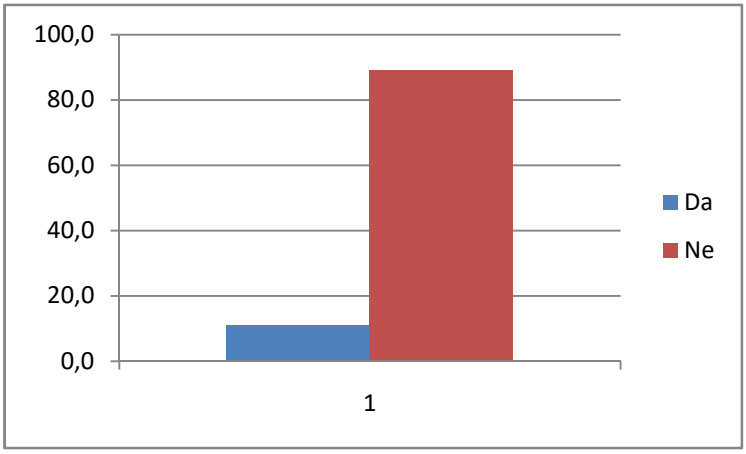
Nakon provedene analize za sve ispitanike, izdvojeni su odgovori osoba iz grupe "vlasnici mega-jahti", te se identičan postupak ponavlja na odgovorima ispitanika iz ove skupine. Cilj ovog postupka je utvrđivanje njihovih stavova, te su prilikom razlaganja rezultata analize odmah uspoređeni zaključci doneseni temeljem svih odgovora i odgovora vlasnika mega-jahti, kako bi se utvrdila eventualna odstupanja u odgovorima koja bi mogla biti važna za daljnji proces donošenja konačnih zaključaka. Razlika u odgovorima može biti korisna i marinama pri poduzimanju akcija u cilja privlačenje mega-jahti s obzirom da imaju na raspolaganju određene stavove i preferencije ciljne skupine.

5.3. Rezultati istraživanja

Nakon postavljanja problema, teorijskog uvoda, definiranja ciljeva istraživanja, provedbe istraživanja i analize, obrazloženi su rezultati istraživanja. Zaključci provedenog istraživanja razrađeni su kroz nekoliko faza. U prvoj fazi su pruženi opći podatci proizašli istraživanjem, pregled stanja marina u segmentu mega-jahti u Hrvatskoj i eventualni pravci razvoja marina. Na kraju su pregledani dobiveni rezultati kroz prizmu strateškog pristupa i testiranje postavljenih hipoteza.

5.3.1. Opći podatci dobiveni istraživanjem

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da stanje ponude vezova za mega-jahte u marinama u Republici Hrvatskoj ne zadovoljava potrebe za istima. Postoji neravnoteža ponude i potražnje za vezove mega-jahti u marinama. Kao razlog tome većina ispitanika navodi nedovoljnu i neadekvatnu infrastrukturu, a u značajnoj mjeri i zakonske propise koji nisu definirani na način koji bi poticao razvoj ovog segmenta unutar djelatnosti marina.



Grafički prikaz 5.1. Da li su zakonski propisi adekvatno definirani (%)

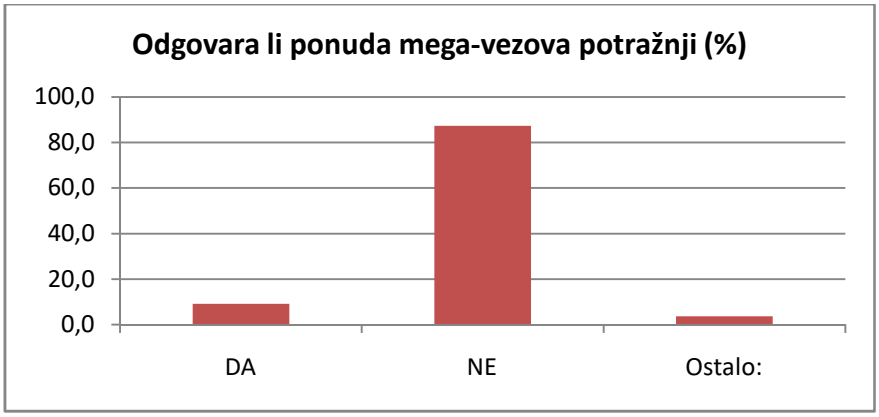
Izvor: Istraživanje autora

Grafičkim prikazom je prikazano kako 89,1% ispitanika smatra da zakonski propisi nisu adekvatno definirani, dok svega 10,9% ispitanika smatra da zakonski propisi na ispravan i poticajan način definiraju pravila kojih se treba pridržavati. Zanimljivo je da među vlasnicima mega-jahti svi smatraju da zakonski propisi nepoticajno djeluju na ovu granu nautičkog turizma, te da je potrebno unaprijediti ovaj segment eksterne okoline marine. Među najčešćim primjedbama su nepouzdani, demotivirajući i loši zakoni podložni čestim promjenama u tumačenjima, postavljeni diskriminirajuće prema domaćem stanovništvu u smislu da se ne implementiraju podjednako za domaće stanovništvo i za strance, često su zbunjujući i nelogični. Svojim visokim nametima ne privlače vlasnike mega-jahti, kompliciran su i preklapaju se u određenim situacijama što otežava tumačenje, pomorski i carinski zakoni su u međusobnoj suprotnosti. Navode kako pomorski zakoni trebaju biti jasni i koncizni te da trebaju biti koncipirani po uzoru na druge pomorske zemlje koje su adekvatno riješile sva pitanja sa zakonske strane i uspjele privući mega-jahte u svoje marine.

Možemo reći da općenito ponuda vezova za mega jahte ne zadovoljava potražnji za istima, a kao glavni razlozi pojavljuju se nedostatak adekvatne infrastrukture i zakonski propisi koji na neadekvatan, konfuzan i nepoticajan način reguliraju pitanja iz promatranog područja, uz česte promjene u tumačenjima i neusklađenost s propisima Europske Unije.

5.3.2. Analiza odgovora o stanju marina u Hrvatskoj u segmentu mega-jahti

U proteklih dvadesetak godina marine u Hrvatskoj su napravile veliki napredak po pitanju kvalitete usluge, broja vezova, sigurnosti plovidbe i očuvanja okoliša. Međutim, segment veza za mega-jahte za plovila od 40 metara dužine i više, je znatno sporije rastao proteklih godina u odnosu na broj vezova za manja plovila. Grafički prikaz ukazuje kako čak 87,3% ispitanika smatra da ponuda vezova za mega-jahte u Hrvatskoj ne odgovara potražnji, 3,6% smatra da ne zadovoljava u dovoljnoj mjeri, te 9,1% svih ispitanika smatra da ponuda pak odgovara potražnji. Slično je razmišljanje i vlasnika mega-jahti gdje 88% smatra da vezovi za njihova plovila ne zadovoljavaju potražnji, 6% smatra da zadovoljavaju, te ostatak smatra da je ponuda vezova za mega-jahte donekle zadovoljavajuća.

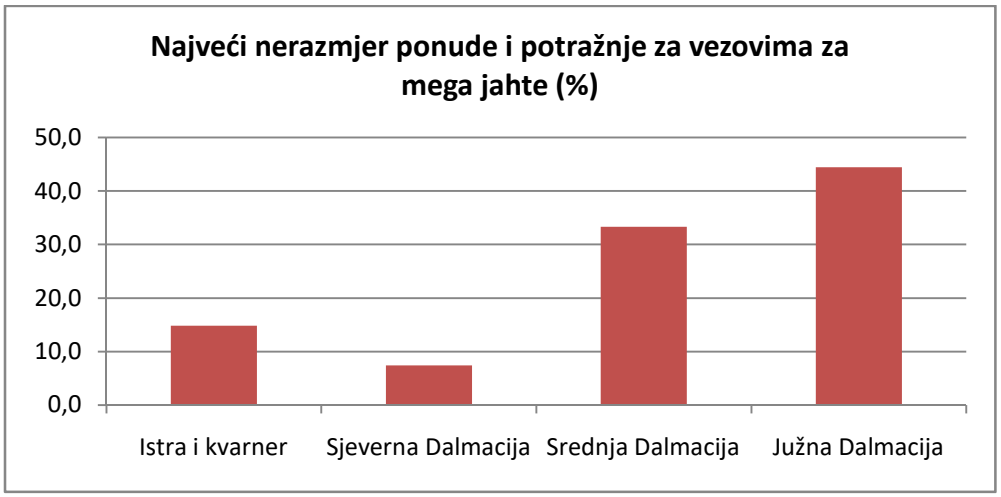


Grafički prikaz 5.2. Stavovi ispitanika o odnosu ponude i potražnje za vezovima mega-jahti

Izvor: Istraživanje autora

Očigledno je da prema provedenom istraživanju ponuda vezova ne zadovoljava potražnju te je potrebno poduzeti određene mjere kako bi se iskoristili potencijali koje ovaj segment nautičkog turizma pruža.

Kada promatramo priobalni dio Hrvatske možemo zaključiti da nije svaki dio jednako interesantan istoj skupini nautičara, kao i ponuda vezova nije jednako razvijena. Rezultati istraživanja upućuju da je najveći nerazmjer ponude i potražnje za vez mega-jahti u južnoj Dalmaciji, što smatra 44,4% ispitanika, zatim slijedi srednja Dalmacija, što smatra 33,3% ispitanika, 14,8% Istra i Kvarner, te njih 7,4% smatra da je najveći negativni odnos ponude i potražnje u sjevernoj Dalmaciji.

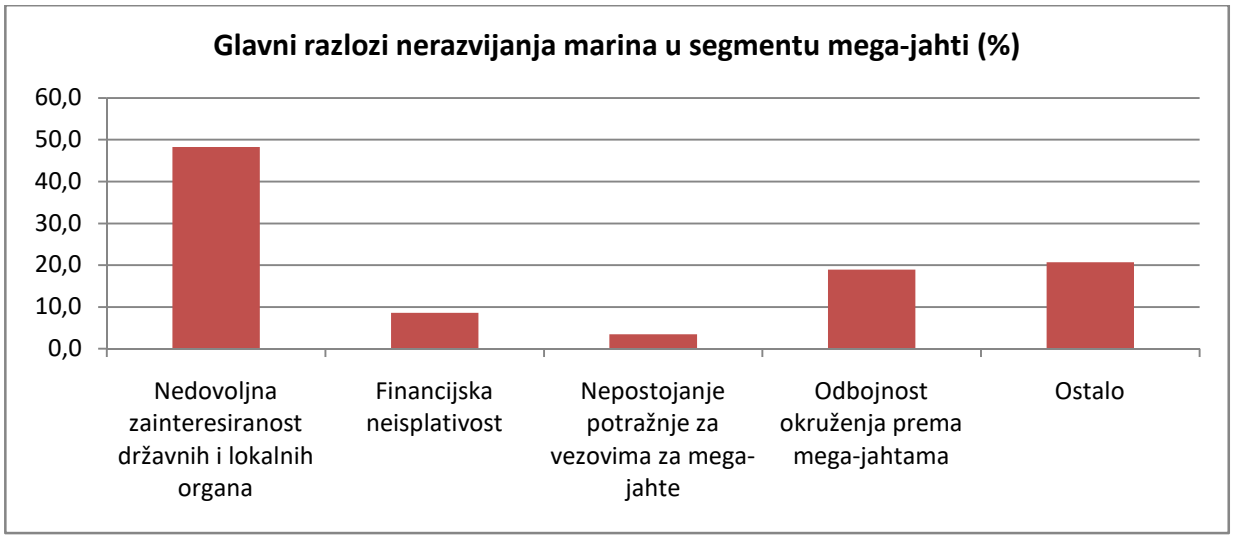


Grafički prikaz 5.3. Područje Hrvatske s najvećim nerazmjerom ponude i potražnje vezova za mega-jahte (%)

Izvor: Istraživanje autora

S obzirom na razmišljanja vlasnika mega-jahti, njih 47% smatra da u velikoj razlici ponude i potražnje za vezovima za mega-jahte prednjači južna Dalmacija, zatim srednja Dalmacija s 29%, Istra i Kvarner s 17,6% i ostatak smatra da sjeverna Dalmacija treba najveća ulaganja u marine za privez mega-jahti s obzirom na potražnju za istima.

Kada govorimo o glavnim razlozima nerazvijanja marina u segmentu mega-jahti, brojna su stajališta o razlozima, mogućnostima i odgovornosti. Ono što je ispitivanje trebalo utvrditi je koji bi bili glavni razlozi stagniranja ili usporenog razvoja marina za privez mega-jahti, kako bi se njihovom identifikacijom mogle definirati akcije koje bi pomogle unaprijediti i ubrzati razvoj ovog segmenta marina.

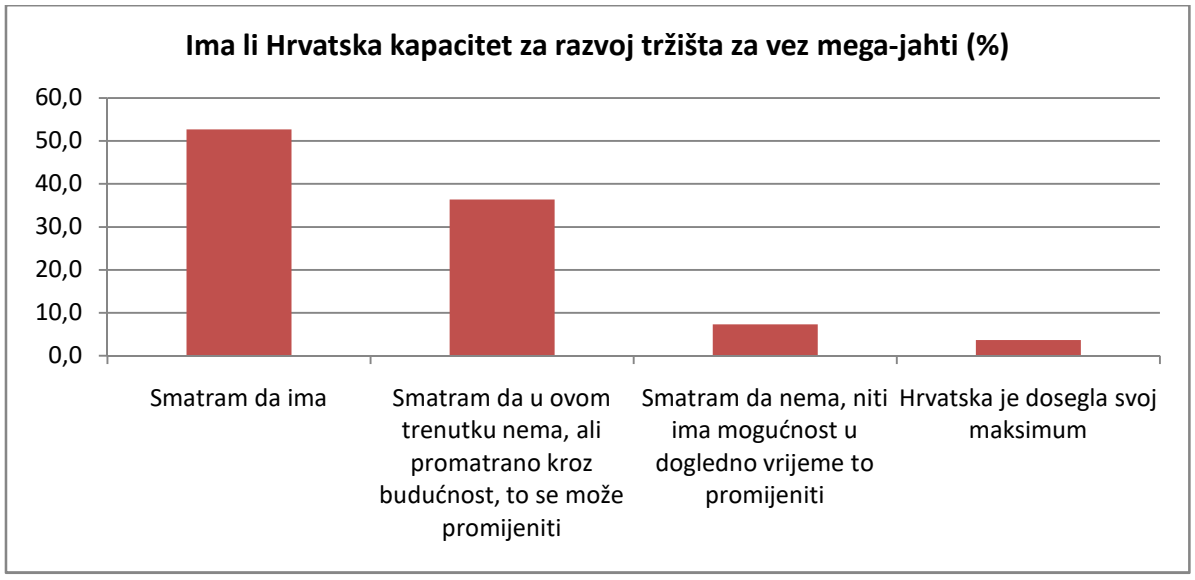


Grafički prikaz 5.4. Razlozi nerazvijanja marina u segmentu mega-jahti (%)

Izvor: Istraživanje autora

Ukupno 48,3% ispitanika smatra da je nedovoljna zainteresiranost državnih i lokalnih organa glavni razlog nerazvijanja marina u segmentu mega-jahti, 19% smatra da je odbojnost okruženja prema mega-jahtama glavni razlog, 8,6% ispitanika se odlučilo da je glavni razlog financijska neisplativost, 3,4% njih razmišljanja je da je nepostojanje potražnje za vezovima za mega-jahte glavni razlog, dok ostali navode razne razloge kao što su: nedostatak dugoročnih planova razvoja, nedostatak investitora, nedostatak financijskih sredstava, česte političke promjene i nedostatak prostornih planova. Vlasnici mega-jahti, njih 44%, smatraju da je glavni razlog nerazvijanja marina u segmentu mega-jahti nedovoljna zainteresiranost državnih i lokalnih organa. Isto toliko ih smatra i da je odbojnost okruženja prema mega-jahtama glavni razlog, dok ostatak navodi ostale razloge.

Nakon ovakvih rezultata koji ukazuju na opće stavove ispitanika da je ponuda vezova za mega-jahte znatno manja od potražnje, treba postaviti pitanje postoji li mogućnost i kapaciteti za razvoj tržišta za smještaj mega-jahti u marinama. Da Hrvatska ima kapacitete za razvoj tržišta vezova za mega-jahte smatra 52,7% ispitanika, 36,4% ih smatra da u ovom trenutku nema, ali da se u budućnosti to može promijeniti, 7,3% ih smatra da nema kapaciteta za razvoj ovog tržišta i da se to ne može promijeniti, te ostatak smatra da je Hrvatska dosegla svoj maksimum.



Grafički prikaz 5.5. Kapaciteti Hrvatske za razvoj tržišta za vez mega-jahti (%)

Izvor: Istraživanje autora

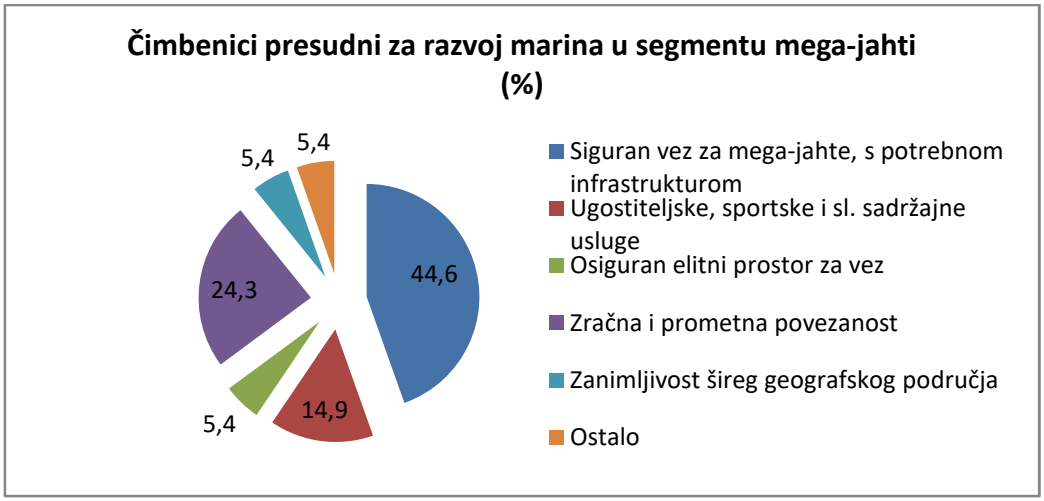
Kada zasebno promatramo odgovore vlasnika mega-jahti, stanje je nepovoljnije. Ukupno 47% ispitanika smatra kako Hrvatska u ovom trenutku nema kapacitete za razvoj tržišta za vez mega-jahti ali da se kroz budućnost to može promijeniti, dok njih 41% smatra da postoje preduvjeti za razvoj, te ostatak misli da nema mogućnosti za razvoj, kao ni šansi da se u dogledno vrijeme nešto promijeni po tom pitanju. Ovdje dolaze na vidjelo negativni stavovi vlasnika mega-jahti s obzirom da većina njih trenutno ne gleda pozitivno na mogućnost razvoja ovog segmenta marina, a oni su upravo glavni element potražnje koji donosi odluku o tome gdje će privezati svoje plovilo.

5.3.3. Analiza dobivenih podataka o pravcima razvoja marina

Rezultati istraživanja pokazuju kako su potrebne akcije u razvijanju marina u segmentu mega-jahti i da Hrvatska donekle kaska u kapacitetima prihvata mega-jahti u odnosu na druge Mediteranske zemlje, ali i druge zemlje u svijetu koje poduzimaju dodatne napore kako bi osigurale mjesta u marinama za privez ovakvih plovila. Da bi mogli definirati koje akcije poduzimati, potrebno je pobliže istražiti koji segment je presudno razvijati kako bi se privukle mega-jahte.

Čimbenici koje ispitanici smatraju presudnima za razvoj marina u segmentu mega-jahti su siguran vez za mega-jahte sa svom potrebnom infrastrukturom s 44,6%, zatim zračna i

prometna povezanost s 24,3%, ugostiteljske, sportske i slične sadržajne usluge s 14,9%, te osiguran elitni prostor za vez i zanimljivost šireg geografskog područja s po 5,4%.

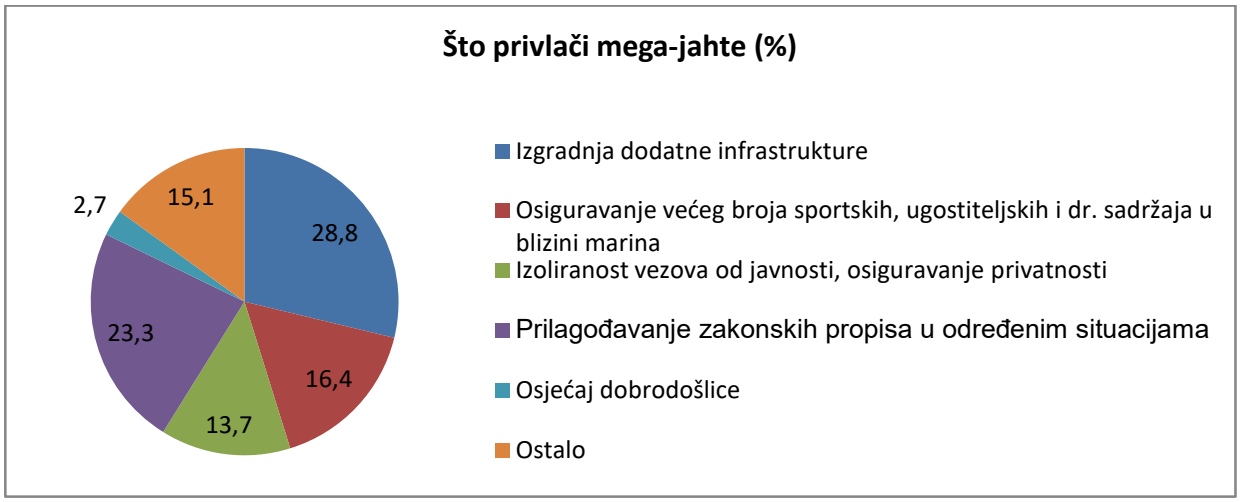


Grafički prikaz 5.6. Čimbenici presudni za razvoj tržišta za mega-jahte (%)

Izvor: Istraživanje autora

Ukupno 47,8% vlasnika mega jahti najvažnijim čimbenikom smatraju prvenstveno siguran vez za mega-jahte s svom potrebnom infrastrukturom, njih 26,1% smatra presudnim osiguran elitni prostor za vez te isto toliko njih zračnu i prometnu povezanost marine.

S obzirom na važnost ovog pitanja bilo je potrebno potvrditi stavove ispitanika vezane za važnost razloga nerazvijanja marina, bar ne onim tempom kojeg zahtijeva tržište.

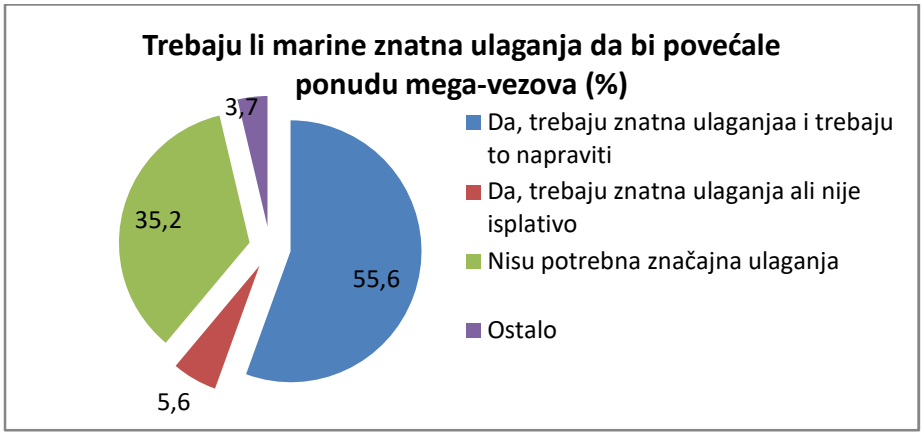


Grafički prikaz 5.7. Stavovi ispitanika o razlozima privlačenja mega-jahti (%)

Izvor: Istraživanje autora

Ukupno 28,8% ispitanika smatra da je izgradnja dodatne infrastrukture najvažniji uvjet za privlačenje mega-jahti što potvrđuje prethodnu tvrdnju. Međutim, ovdje se javlja jedan novi faktor kojim je moguće privući mega-jahte, a to je prilagođavanje zakonskih propisa u određenim situacijama, što smatra bitnim 23,3% ispitanika. Osiguravanje većeg broja sportskih, ugostiteljskih i dr. sadržaja u blizini marina navodi 16,4% ispitanika kao bitne faktore u privlačenju mega-jahti, 13,7% smatra da je to izoliranost vezova od javnosti i osiguravanje privatnosti, te 2,7% navodi osjećaj dobrodošlice kao bitan faktor. Od vlasnika mega-jahti 40,9% smatra da je izgradnja infrastrukture najvažniji faktor, slijedi prilagođavanje zakonskih propisa s 22,7%, zatim s 18,2% izoliranost vezova, osiguravanje sportskih, ugostiteljskih i sličnih sadržaja drugi ispitanici iz segmenta vlasnika mega-jahti smatraju najvažnijim faktorom.

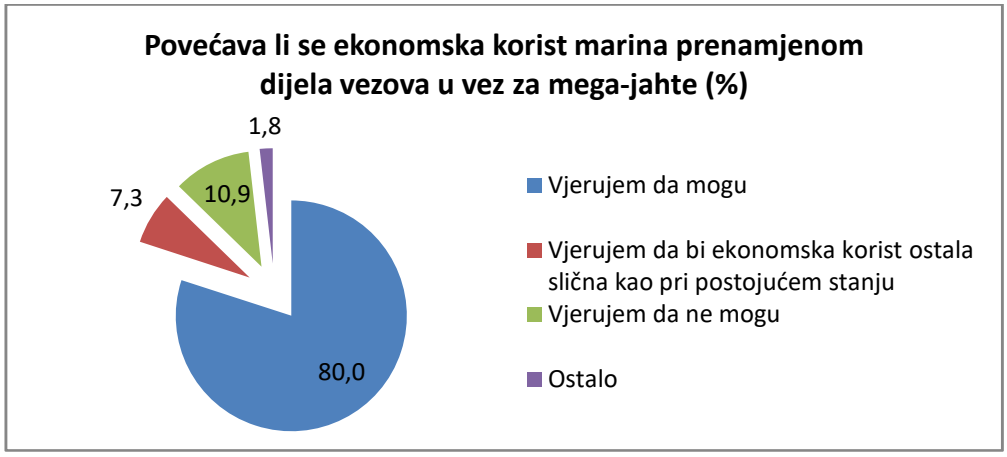
Činjenica da je najvažniji faktor siguran vez je i razumljiva, ali da li pri tome ulagati znatna sredstva u gradnju novih marina, ili pak prenamijeniti dijelove postojećih koje imaju mogućnosti za prihvat mega-jahti, ovisi o brojnim čimbenicima. Stav je 55,6% ispitanika da su potrebna znatna ulaganja u postojeće marine i da su ona neophodna, kako bi se povećala ponuda mega-vezova, dok 35,2% ispitanika smatra da nisu potrebna značajna ulaganja. Dio ispitanika od 3,7% smatra da su potrebna znatna ulaganja da bi se povećala ponuda mega-vezova, ali da nisu isplativa. Većina vlasnika mega-jahti od 88,8% smatra da su ulaganja neophodna. Polovica njih smatra da trebaju znatna ulaganja, ali da su neophodna, dok druga polovica smatra da nisu potrebna značajna ulaganja. Ostatak vlasnika mega-jahti smatra da ulaganja nisu isplativa, odnosno nije se mogao opredijeliti za odgovor.



Grafički prikaz 5.8. Stavovi ispitanika o potrebnim ulaganjima u marine (%)

Izvor: Istraživanje autora

S obzirom na potrebna ulaganja, bilo da je riječ o prenamjeni, koja zahtijeva manja financijska sredstva, ali ostavlja prisutnima ograničenja glavne postojeće infrastrukture, ili o gradnji novih marina, postavlja se pitanje same isplativosti takvih investicija. Ukupno 80% ispitanika smatra da se povećava ekonomska korist marina prenamjenom dijela vezova za vez mega-jahti, nasuprot 10,9% njih koji smatraju da se ne povećava ekonomska korist marina.

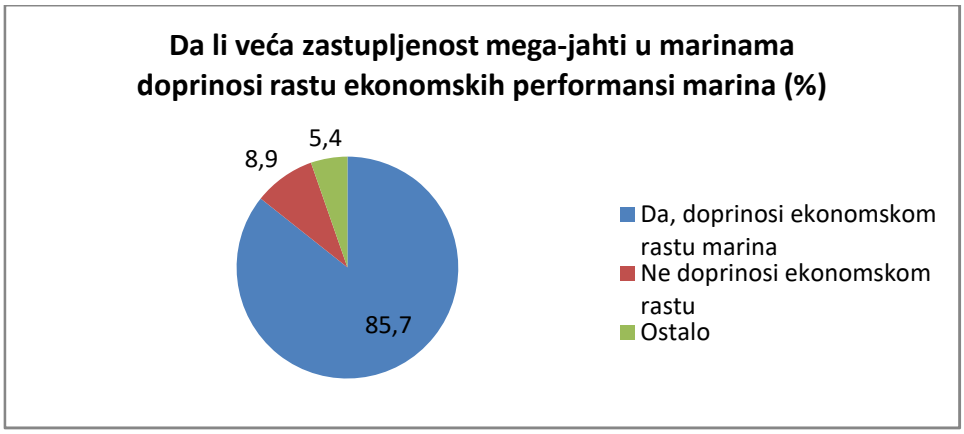


Grafički prikaz 5.9. Stavovi ispitanika o ekonomskim koristima prenamjene dijela vezova

Izvor: Istraživanje autora

Dio ispitanika smatra da bi ekonomska korist ostala na trenutnoj razini, kao i prije same investicije, i to njih 7,3%. Vlasnici mega-jahti, njih 82,4% smatraju da bi se povećala ekonomska korist marina, u 11,8% slučajeva smatraju da bi ekonomska korist ostala slična postojećem stanju, dok ostatak smatra da nema smisla ulagati u prenamjenu dijela vezova iz razloga što se time ne ostvaruju ekonomske koristi za investitore i vlasnike marina. Većina vlasnika mega-jahti je stava da se pridonosi rastu ekonomskih performansi marina.

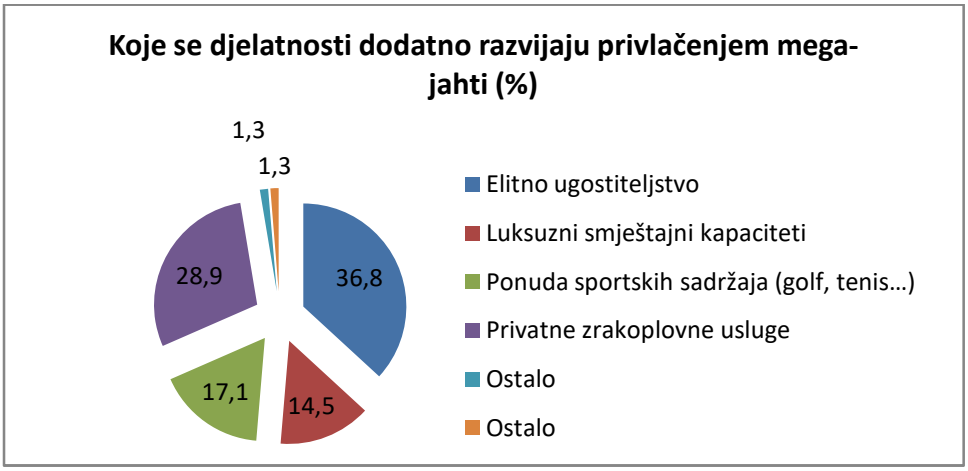
Osim pitanja prenamjene dijela vezova za mega-jahte unutar postojećih marina, ili pak gradnja novih koja zahtjeva znatna financijska ulaganja, javlja se i pitanje da li sami boravak mega-jahti u marinama pridonosi rastu ekonomskih performansi marina. Ispitanici su stava da rast zastupljenosti mega-jahti u marinama doprinosi rastu ekonomskih performansi marina, i to smatra 85,7%, dok 8,9% ispitanika smatra da mega-jahte ne pridonose ekonomskom rastu. Ostatak navodi da su koristi uglavnom za zajednicu i djelatnosti u blizini marine. Vlasnici mega-jahti smatraju u 82,4% da je ekonomski rast marina neupitan rastom zastupljenosti mega-jahti, dok se svega 0,6% ispitanika ne slaže s tom tvrdnjom.



Grafički prikaz 5.10. Odnos priveza mega-jahti i ekonomskih koristi marina (%)

Izvor: Istraživanje autora

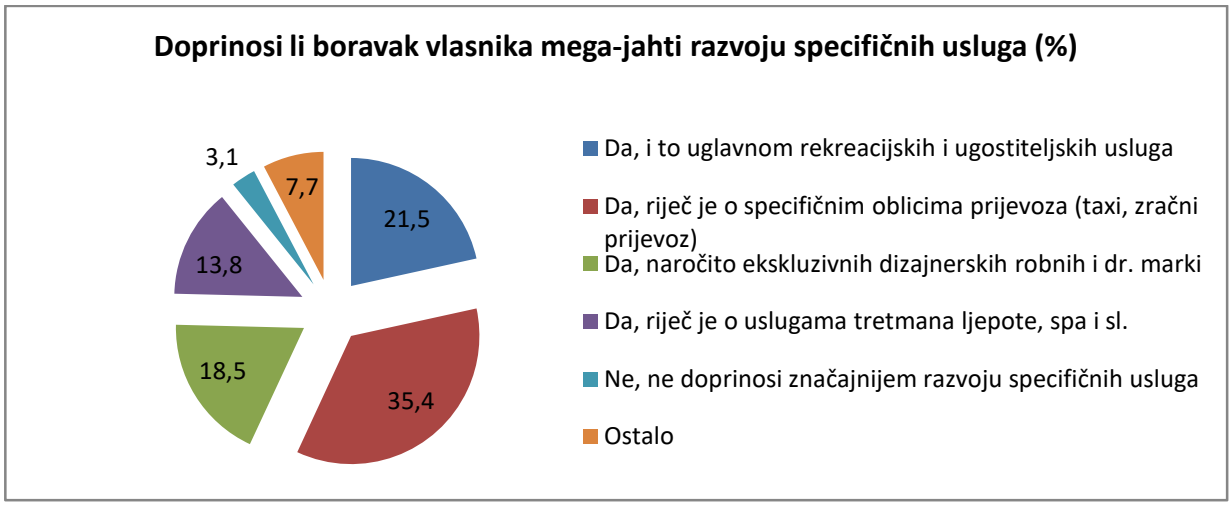
Potrebno je definirati čime se mega-jahte mogu dodatno privući i što sve njihov dolazak povlači za sobom, pri čemu se trebaju razmatrati efekti privlačenja plovila odnosno njihovih posada i gostiju, ali i vlasnika mega-jahti. U prvom slučaju promatramo djelatnosti koje se razvijaju privlačenjem novih korisnika mega-vezova. Ispitanici su se odlučili za elitno ugostiteljstvo, i to njih 36,8%, zatim za privatne zrakoplovne usluge njih 28,9%, ponudu sportskih sadržaja bitnom smatra 17,1%, te 14,5% navodi luksuzne smještajne kapacitetom bitnom djelatnošću koja može biti u funkciji privlačenja mega-jahti. Pod ostalim odgovorima bilo je dopušteno staviti do dva dodatna odgovora gdje su ispitanici naveli dodatno trgovine raznom luksuznom robom.



Grafički prikaz 5.11. Stavovi ispitanika o razvoju djelatnosti u funkciji privlačenja mega-jahti (%)

Izvor: Istraživanje autora

Vlasnici mega-jahti smatraju privatne zrakoplovne usluge najvažnijom djelatnošću, i to u 39,1% slučajeva, elitno ugostiteljstvo u 30,4%, ponudu sportskih sadržaja u 21,7%. Ostatak ispitanika smatra da su luksuzni smještaju kapaciteti najbolja djelatnost koja bi mogla biti u funkciji privlačenja korisnika mega-vezova. Vlasnici mega-jahti svojom posjetom doprinose razvoju određenih specifičnih usluga s obzirom da je riječ o klijenteli s izrazito visokom platežnom sposobnošću. O kojim je uslugama riječ prikazuje grafički prikaz br.5.12.



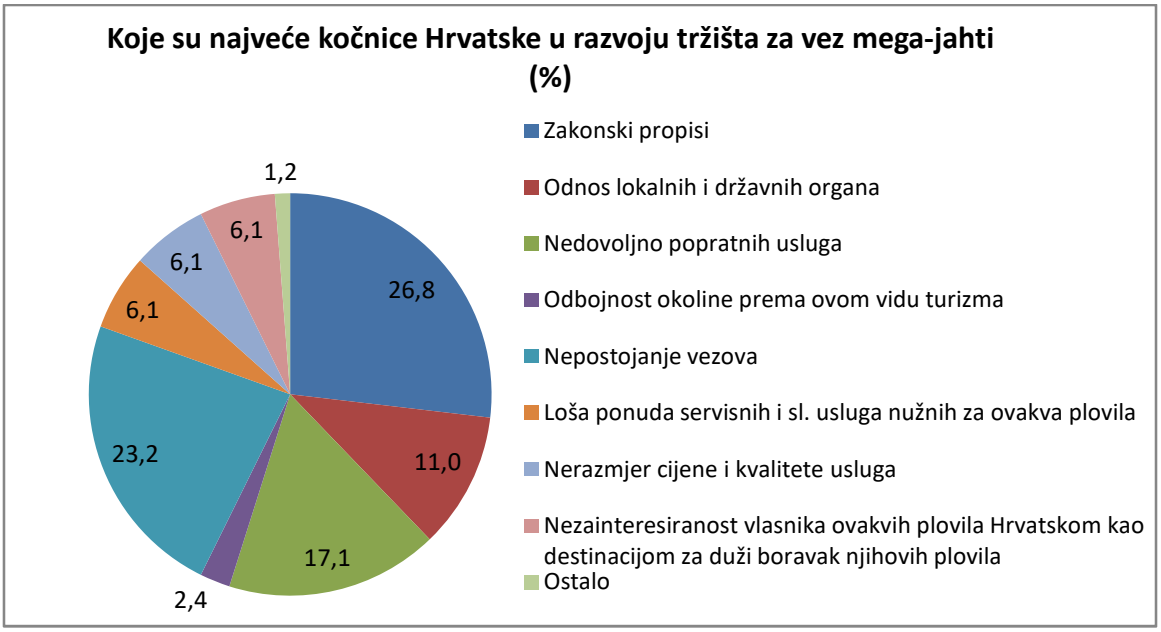
Grafički prikaz 5.12. Stavovi ispitanika o razvoju raznih specifičnih usluga (%)

Izvor: Istraživanje autora

Ukupno 35,4% ispitanika smatra specifične oblike prijevoza vrstom usluga koja je najpodložnija razvoju privlačenjem vlasnika mega-jahti, zatim s 21,5% rekreacijske i ugostiteljske usluge, 18,5% smatra da će doći do razvoja ekskluzivnih dizajnerskih robnih i drugih marki, 13,8% ispitanika smatra usluge tretmana ljepote, kozmetičkih i spa salona te ih 7,7% navodi razne oblike sportskih sadržaja poput teniskih i golf terena. Dio ispitanika, 3,1% njih, smatra da posjet vlasnika mega-jahti ne pridonosi razvoju specifičnih usluga. Kada promatramo stavove samih vlasnika mega-jahti, 42,9% ih smatra da se prvenstveno razvijaju specifični oblici prijevoza, poput privatnih zrakoplovnih linija i taxi usluga. Ukupno 28,6% ispitanika smatra da se razvija ponuda ekskluzivnih dizajnerskih robnih i drugih marki, 14,3% se opredijelilo da je riječ o raznim rekreacijskim i ugostiteljskim uslugama, te 9,5% smatra usluge tretmane ljepote, kozmetičke i spa centre uslugama kojima boravak vlasnika mega-jahti može doprinijeti razvoju.

Nakon što su utvrđeni čimbenici presudni za razvoj marina u segmentu mega-jahti, čime se mogu privući mega-jahte, koje se djelatnosti razvijaju privlačenjem mega-jahti i

vlasnika takvih plovila, potrebno je precizirati razloge koji koče razvoj tržišta za vez mega-jahti u Hrvatskoj.



Grafički prikaz 5.13. Stavovi ispitanika o kočnicama razvoja tržišta mega-jahti u RH (%)

Izvor: Istraživanje autora

Kao što prikazuje grafički prikaz 5.13., 26,8% ispitanika smatra da su zakonski propisi najveća kočnica razvoja tržišta za vez mega-jahti, njih 23,2% nepostojanje vezova za mega-jahte, nedovoljno popratnih usluga smatra 17,1%, odnos lokalnih i državnih organa smatra 11,0% ispitanika, sa 6,1% su zastupljeni loša ponuda servisnih i sl. usluga za ovakva plovila, nerazmjer cijene i kvalitete usluga, te nezainteresiranost vlasnika ovakvih plovila Hrvatskom kao destinacijom za duži boravak njihovih plovila. Ukupno 2,4% ispitanika smatra odbojnost okoline prema ovom vidu turizma glavnom kočnicom razvoja tržišta za vez mega-jahti. Ukupno 32,0% vlasnika mega-jahti smatraju zakonske propise glavnom kočnicom, s po 20% su zastupljena stajališta da je najveća kočnica nedovoljno popratnih usluga i nepostojanje vezova, a slijedi ih s 12% loša ponuda servisnih i drugih usluga nužnih za ovakva plovila. Ostatak anketiranih vlasnika mega-jahti podjednako smatra da je glavna kočnica razvoja odnos lokalnih i državnih organa, odbojnost okoline prema ovom vidu turizma, nerazmjer cijene i kvalitete usluga te, nezainteresiranost vlasnika ovakvih plovila za Hrvatskom kao destinacijom za duži boravak njihovih plovila.

Općenito je stav ispitanika da su potrebna ulaganja u razvijanje ove usluge s obzirom da su koristi od privlačenja ovakvih plovila značajne, dok kao glavne probleme navode nepostojanje infrastrukture, zakonske propise i nedovoljno razvijene popratne usluge.

5.3.4. Razrada dobivenih podataka prema strateškom pristupu

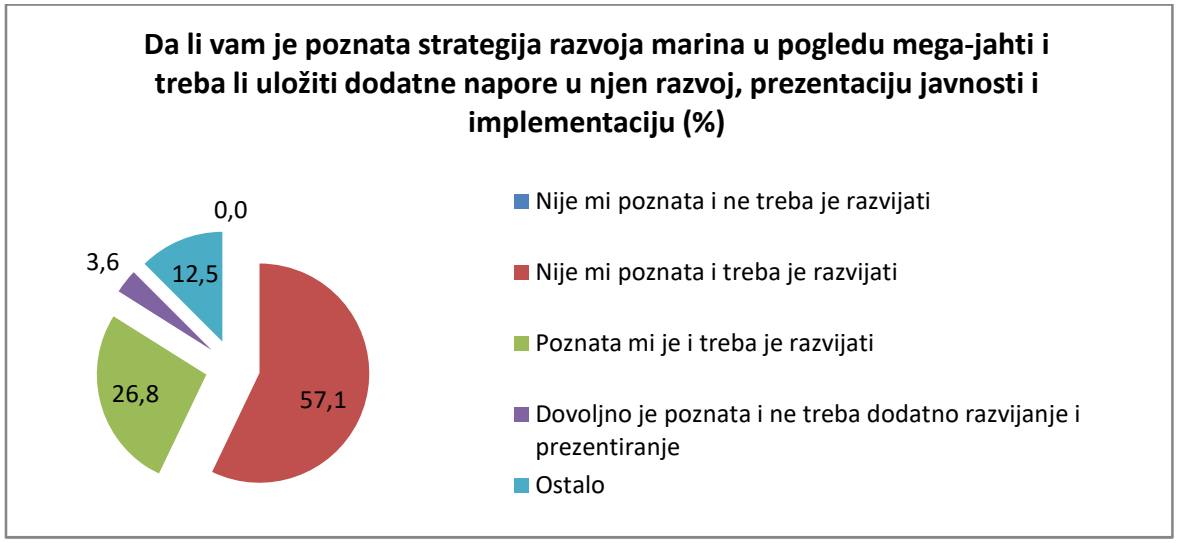
Strateški pristup zahtijeva određeni pristup problemu kroz analizu svih faktora koji na njega utječu, s ciljem boljeg razumijevanja utjecaja pojedinog faktora, iskorištavanja onih koji mogu biti u funkciji stvaranja konkurentske prednosti i neutraliziranja ili smanjivanja utjecaja onih faktora koji bi mogli postati slabost u poslovanju organizacije. Na ovaj način organizacija, odnosno marina, definira faktore koji su ključni za postizanje postavljenih ciljeva i razrađuje aktivnosti koje će osigurati njihovo ostvarivanje. Ovakav pristup predstavlja strateški pristup.

Republika Hrvatska ima nekoliko dokumenata koji u određenoj mjeri prezentiraju trenutno stanje i daju uvide u željeno stanje koje se želi postići. Primjer je "Studija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske" iz studenog 2006. godine čiji su autori Hrvatski hidrografski institut sa suradnicima, zatim "Akcijski plan razvoja nautičkog turizma RH" iz 2015. u potpisu Instituta za turizam. Zasigurno jedan od najvažnijih dokumenata je Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009.-2019., koju je u prosincu 2008. godine naručilo Ministarstvo mora prometa i infrastrukture i Ministarstvo turizma. Sastoji se od 12 ciljeva među kojima su nama najzanimljiviji:

- 3. cilj: povećanje prihvatnih kapaciteta sanacijom, rekonstrukcijom i revitalizacijom postojećih luka (povijesne luke u urbanim sredinama, napuštene vojne luke, proširenje luka nautičkog turizma radi prihvata velikih jahti) i
- 7. cilj: pojednostavljenje administrativnih procedura i usklađivanje zakonodavstva.

Oba cilja spominju dio problema koje je i istraživanje detektiralo kao kritične faktore koji zahtijevaju analizu, definiranje i implementaciju u postupak razvoja marina u segmentu mega-jahti. No nigdje se ne navodi detaljnija razrada niti definiranje specifičnih ciljeva unutar njih i određenih rokova. Postavlja se pitanje koliko je Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske i unutar nje strategija razvoja marina i drugih luka za prihvat mega-jahti, uopće poznata ispitanicima i da li smatraju da adekvatno razrađuje problematiku ili ne.

Većina ispitanika, njih 57,1%, nije upoznata sa strategijom razvoja marina u pogledu mega-jahti ali smatraju da je treba razvijati, njih 26,8% je upoznata sa strategijom ali mišljenja su da joj je potrebna dorada i razvijanje. Preostalih 3,6% ispitanika je upoznato sa strategijom te smatraju da joj nije potrebno dodatno razvijanje i prezentiranje.

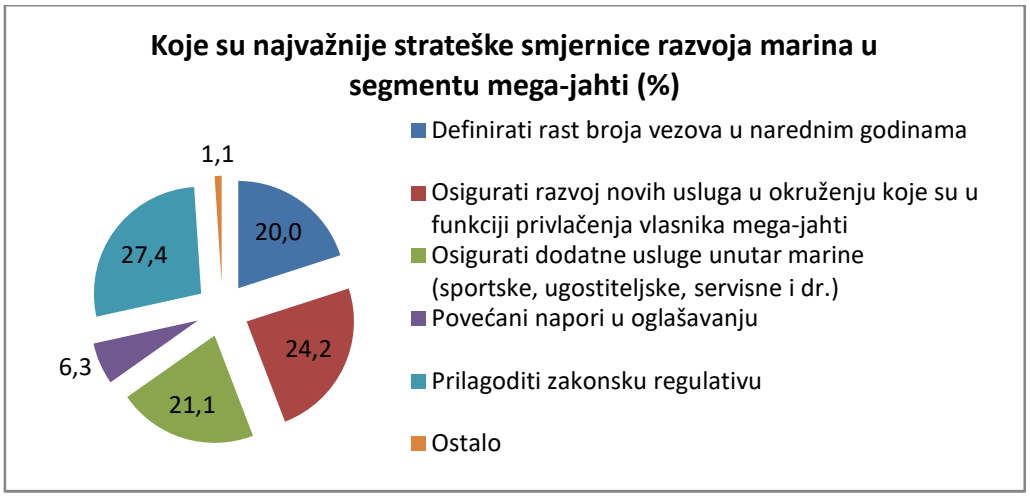


Grafički prikaz 5.14. Stavovi ispitanika o poznavanju Strategije razvoja nautičkog turizma RH (%)

Izvor: Istraživanje autora

Ukupno 70,6% vlasnika mega-jahti nisu upoznati sa strategijom ali smatraju da je treba razvijati, dok 5,9% vlasnika smatra kako je upoznato sa strategijom ali da je svakako treba dodatno razvijati. Isto toliko ih smatra da je strategija dovoljno prezentirana i da dodatno razvijanje i prezentacija nisu potrebni. Ostatak navodi da strategija razvoja marina u segmentu mega-jahti ne postoji ni u kojem obliku.

Kada promatramo važnost strateških smjernica razvoja marina u segmentu mega-jahti, 27,4% ispitanika smatra da je potrebno najprije prilagoditi zakonsku regulativu, 24,2% smatra da treba osigurati razvoj novih usluga u okruženju koje su u funkciji privlačenja vlasnika mega-jahti, 21,1% ih smatra da treba osigurati dodatne usluge unutar marine, kao što su sportske, ugostiteljske i servisne. Ukupno 20,0% ispitanika smatra da adekvatno definirana strategija razvoja marina u segmentu mega-jahti treba imati definiran ili barem procijenjen rast broja vezova za mega-jahte kroz godine koje su obuhvaćene strateškim planiranjem. Preostalih 6,3% ispitanika problem vidi u nedovoljnom oglašavanju strategije i općeg nepoznavanja njenog sadržaja.



Grafički prikaz 5.15. Stavovi ispitanika o smjernicama razvoja marina u segmentu mega-jahti (%)

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj vlasnika mega-jahti smatra da je od ključne važnosti osigurati povoljnu klimu za razvoj novih usluga u okruženju koje su u funkciji privlačenja vlasnika mega-jahti, i to njih 32,1%, 28,6% vlasnika smatra da je najvažnije prilagoditi zakonsku regulativu. Osiguravanje dodatnih usluga unutar marina strateški bitnim smatra 17,9% ispitanika, dok ih 14,3% smatra da je ključno definirati rast broja vezova. Ostali smatraju da su strateški bitni oglašavanje ili pak definiranje strategije koja bi sadržavala prioritetne smjernice povećanja broja vezova za mega-jahte.

Činjenica je da Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske sadrži samo dio faktora koje su ispitanici naveli kao bitne, nedostaje i detaljna razrada razvoja marina za segment mega-jahti, sa jasno postavljenim ciljevima koji bi se mogli objektivno mjeriti, što bi osiguralo određenu dimenziju kontrole provedbe strateških planova. Time bi se pružila mogućnost za korektivne mjere ukoliko bi došlo do odstupanja od postavljenih ciljeva.

5.3.5. Testiranje hipoteza

Nakon provedenog istraživanja i analize dobivenih rezultata, za potvrditi točnost hipoteza, korišten je hi-kvadrat test te je obrada napravljana u statističkom programu za analizu podataka Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t}$$

Slika 5.1. Formula za izračun hi-kvadrat testa

Izvor: https://bib.irb.hr/datoteka/145851.Ani_Grubisic_hi_kvadrat.pdf

Kod prve hipoteze korištena su četiri hi-kvadrat testa (jedan za svako pitanje), sva su se četiri testa pokazala statistički značajnima, uz razinu rizika manju od 1%.

Tablica 5.1. Statistički test prve hipoteze

	2. pitanje	3. pitanje	13. pitanje	17. pitanje
Chi-Square	75,444[a]	18,882[b]	58,291[c]	36,255[d]
df	2	3	2	1
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

Izvor: Statistička analiza

Tablica 5.2. Analiza 2. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	5	18,0	-13,0
2	48	18,0	30,0
4	1	18,0	-17,0
Total	54		

Izvor: Statistička analiza

Iz tablice 5.2. je vidljivo kako su sudionici na pitanje: smatrate li kako trenutno ponuda vezova za mega-jahte odgovora potražnji za istima, najčešće odgovarali s odgovorom pod b) NE.

Tablica 5.3. Analiza 3. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	8	12,8	-4,8
2	3	12,8	-9,8
3	17	12,8	4,3
4	23	12,8	10,3
Total	51		

Izvor: Statistička analiza

Iz prethodne tablice je vidljivo kako su sudionici na pitanje: ukoliko smatrate da ponuda ne odgovara potražnji, molim zaokružite slovo ispred dijela hrvatske obale u kojem je prema vašem mišljenju najveći nerazmjer ponude i potražnje, najčešće odgovarali s odgovorima pod d) Južna Dalmacija i c) Srednja Dalmacija.

Tablica 5.4. Analiza 13. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	45	18,3	26,7
2	4	18,3	-14,3
3	6	18,3	-12,3
Total	55		

Izvor: Statistička analiza

Iz tablice 5.4. je vidljivo kako su sudionici na pitanje: smatrate li da prenamjena dijela vezova u vezove za mega-jahte, može povećati ekonomsku korist marinama, najčešće odgovarali s odgovorom pod a) vjerujem da mogu.

Tablica 5.5. Analiza 17. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	47	25,5	21,5
2	4	25,5	-21,5
Total	51		

Izvor: Statistička analiza

Iz tablice 5.5. je vidljivo kako su sudionici na pitanje: smatrate li da veća zastupljenost mega-jahti u marinama doprinosi rastu ekonomskih performansi marina, odgovarali odabirom odgovora pod a) da, doprinosi ekonomskom rastu marina.

Iz svega navedenog se može zaključiti kako prema mišljenju ispitanika, **veća zastupljenost priveznih kapaciteta za mega-jahte doprinosi povećanju ekonomskih performansi marina**, čime se potvrđuje prva hipoteza. Drugim riječima, ovom hipotezom se dokazuje da rast broja vezova za mega-jahte i privlačenje takvih plovila, doprinosi povećanju ekonomskih performansi marina.

Za testiranje značajnosti druge hipoteze korištena su dva hi-kvadrat testa i oba su se pokazala statistički značajnima uz razinu rizika manju od 1%.

Tablica 5.6. Statistički test druge hipoteze

	4. pitanje	7. pitanje
Chi-Square	43,510[a]	24,196[b]
df	3	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Izvor: Statistička analiza

Pri testiranju druge hipoteze korišten je hi-kvadrat test za četvrto i za sedmo pitanje.

Tablica 5.7. Analiza 4. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	33	12,8	20,3
2	4	12,8	-8,8
3	6	12,8	-6,8
4	8	12,8	-4,8
Total	51		

Izvor: Statistička analiza

Iz tablice je vidljivo kako su sudionici na pitanje: koje čimbenike smatrate presudnima za razvoj marina u segmentu mega-jahti, najčešće odabirali odgovor pod a) Siguran vez za mega-jahte, s potrebnom infrastrukturom.

Tablica 5.8. Analiza 7. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	21	10,2	10,8
2	8	10,2	-2,2
3	6	10,2	-4,2
4	15	10,2	4,8
5	1	10,2	-9,2
Total	51		

Izvor: Statistička analiza

Iz tablice je vidljivo kako su sudionici na pitanje: čime se prvenstveno mogu privući mega-jahte, najčešće odgovarali odabirom odgovora pod a) izgradnja dodatne infrastrukture i d) prilagođavanje zakonskih propisa u određenim situacijama.

Iz svega navedenog se može zaključiti kako je druga hipoteza potvrđena, odnosno prema mišljenju sudionika, **postojanje vezova za mega-jahte utječe na privlačenje „elitnih“ korisnika.** Testiranje je dokazalo da postoji međusobna ovisnost postojanja infrastrukture za privez mega-jahti i privlačenja takvih plovila, kao i definiranje faktora postojanja vezova za mega-jahte najvažnijim čimbenikom privlačenja "elitnih"korisnika.

Za testiranje značajnosti 3. hipoteze korištena su dva hi-kvadrat testa i oba su se pokazala značajnima uz razinu rizika manju od 1%.

Tablica 5.9. Statistički test treće hipoteze

	5. pitanje	8. pitanje
Chi-Square	21,269[a]	12,283[b]
df	2	3
Asymp. Sig.	,000	,006

Izvor: Statistička analiza

Iz tablice 5.10. je vidljivo da su ispitanici na pitanje: smatrate li da postojeće marine trebaju znatna ulaganja da bi povećale ponudu mega-vezova, najčešće odgovarali odabirom odgovora pod a) da, trebaju znatna ulaganja i trebaju to napraviti.

Tablica 5.10. Analiza 5. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	30	17,3	12,7
2	3	17,3	-14,3
3	19	17,3	1,7
Total	52		

Izvor: Statistička analiza

Tablica 5.11. prikazuje analizu 8. pitanja, koja je u funkciji dokazivanja međuovisnosti adekvatne realokacije postojećih resursa, odnosno povećanja broja vezova za mega-jahte i razvoja komplementarnih usluga marina.

Tablica 5.11. Analiza 8. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	18	13,3	4,8
2	8	13,3	-5,3
3	6	13,3	-7,3
4	21	13,3	7,8
Total	53		

Izvor: Statistička analiza

Iz Tablice 5.11. je vidljivo da su ispitanici na pitanje: koje dodatne djelatnosti se razvijaju privlačenjem novih korisnika mega-vezova, najčešće odgovarali odabirom odgovora pod a) elitno ugostiteljstvo i odgovora pod e) privatne zrakoplovne usluge.

Iz svega navedenog se može zaključiti kako je prema mišljenju sudionika treća hipoteza potvrđena. **Adekvatna realokacija postojećih resursa, u cilju povećanja broja vezova za mega-jahte, pretpostavka je za razvoj komplementarnih usluga marina.** Drugim riječima, treća hipoteza pretpostavlja da adekvatni razmještaj postojećih resursa, u cilju povećanja broja vezova za mega-jahte, stvara uvjete za razvoj komplementarnih usluga marina, što je i dokazano kroz statističku analiza faktora o potrebnim ulaganjima i faktora čiji je nedostatak statistička obrada pokazala kao bitnom kočnicom razvoja marina u segmentu mega-jahti. Riječ je o specifičnim prijevoznim uslugama, raznim servisnim uslugama, ugostiteljskim uslugama, uslugama opskrbe i slično.

Za testiranje značajnosti 4. hipoteze iskorištena su četiri hi-kvadrat testa koja su se pokazali značajnima, uz razinu rizika manju od 1%.

Tablica 5.12. Statistički test četvrte hipoteze

	7. pitanje	9. pitanje	12. pitanje	15. pitanje
Chi-Square	24,196[a]	36,818[b]	26,364[c]	33,630[d]
df	4	1	4	6
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

Izvor: Statistička analiza

Razrada pojedinih pitanja slijedi u Tablicama 5.13. do 5.16.

Tablica 5.13. Analiza 7. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	21	10,2	10,8
2	8	10,2	-2,2
3	6	10,2	-4,2
4	15	10,2	4,8
5	1	10,2	-9,2
Total	51		

Izvor: Statistička analiza

Iz tablice je vidljivo kako su ispitanici na sedmo pitanje: čime se prvenstveno mogu privući mega-jahte, najčešće odgovarali odgovorom pod a) izgradnja dodatne infrastrukture i odgovorom pod d) prilagođavanje zakonskih propisa u određenim situacijama.

Tablica 5.14. Analiza 9. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	5	27,5	-22,5
2	50	27,5	22,5
Total	55		

Izvor: Statistička analiza

Iz Tablice 5.14. je vidljivo kako su ispitanici na pitanje: smatrate li da su zakonski propisi adekvatno definirani, najčešće odgovarali odabirom odgovora pod b) ne.

Tablica 5.15. Analiza 12. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	16	11,0	5,0
2	5	11,0	-6,0
3	9	11,0	-2,0
4	2	11,0	-9,0
5	23	11,0	12,0
Total	55		

Izvor: Statistička analiza

Iz prethodne tablice je vidljivo kako su ispitanici na pitanje: što smatrate najvažnijim strateškim smjernicama razvoja marina u segmentu mega-jahti, najčešće odgovarali odabirom odgovora pod e) prilagoditi zakonsku regulativu, zatim odgovora pod a) definirati rast broja vezova u narednim godinama.

Tablica 5.16. Analiza 15. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	19	7,7	11,3
2	6	7,7	-1,7
3	8	7,7	,3
4	1	7,7	-6,7
5	14	7,7	6,3
7	3	7,7	-4,7
8	3	7,7	-4,7
Total	54		

Izvor: Statistička analiza

Iz tablice 5.16. je vidljivo kako su ispitanici na pitanje: koje su najveće kočnice Hrvatske u razvoju tržišta za vez mega-jahti, najčešće odgovarali odgovorom pod a) zakonski propisi, te odgovorom pod e) nepostojanje vezova.

Iz prethodnih analiza, može se zaključiti kako je četvrta hipoteza potvrđena. Prema stavovima sudionika istraživanja, **prilagodba zakonskih propisa vezanih uz korisnike vezova mega-jahti značajno bi doprinijela njihovom privlačenju Hrvatskoj kao nautičkoj destinaciji.** Kao jedan od najznačajnijih faktora koji doprinosi lojalnosti korisnika vezova za mega-jahte Hrvatskoj kao nautičkoj destinaciji, pokazali su se zakonski propisi, točnije rečeno potreba njihovog prilagođavanja. Kao glavni razlozi potrebe prilagođavanja zakonskih propisa navodi se neusklađenost zakonskih propisa, međusobno sukobljavanje više zakona, stalne promjene, nejasno definirana pravila i otežano tumačenje.

Za testiranje pete hipoteze iskorištena su tri hi-kvadrat testa, te su se svi pokazali statistički značajnima uz razinu rizika manju od 1%.

Tablica 5.17. Statistički test pete hipoteze

	8. pitanje	12. pitanje	16. pitanje
Chi-Square	12,283[a]	26,364[b]	22,600[c]
df	3	4	4
Asymp. Sig.	,006	,000	,000

Izvor: Statistička analiza

Slijedi analiza pitanja koja su korištena pri statističkom testu pete hipoteze.

Tablica 5.18. Analiza 8. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	18	13,3	4,8
2	8	13,3	-5,3
3	6	13,3	-7,3
4	21	13,3	7,8
Total	53		

Izvor: Statistička analiza

Iz Tablice 5.18. je vidljivo da su ispitanici na pitanje: koje dodatne djelatnosti se razvijaju privlačenjem novih korisnika mega-vezova, najčešće odgovarali odabirom odgovora pod d) privatne zrakoplovne usluge, te zatim odgovora pod a) elitno ugostiteljstvo.

Tablica 5.19. Analiza 12. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	16	11,0	5,0
2	5	11,0	-6,0
3	9	11,0	-2,0
4	2	11,0	-9,0
5	23	11,0	12,0
Total	55		

Izvor: Statistička analiza

Iz prethodne tablice je vidljivo kako su ispitanici na pitanje: što smatrate najvažnijim strateškim smjernicama razvoja marina u segmentu mega-jahti, najčešće odabirali odgovor pod e) prilagoditi zakonsku regulativu i odgovor pod a) definirati rast broja vezova u narednim godinama.

Tablica 5.20. Analiza 16. pitanja

	Opaženo	Očekivano	Rezidual
1	14	10,0	4,0
2	21	10,0	11,0
3	8	10,0	-2,0
4	4	10,0	-6,0
5	3	10,0	-7,0
Total	50		

Izvor: Statistička analiza

Iz Tablice 5.20. je vidljivo kako su ispitanici na pitanje: smatrate li da boravak vlasnika mega-jahti doprinosi razvoju nekih specifičnih usluga, najčešće odabirali odgovor pod b) da, riječ je o specifičnim oblicima prijevoza, kao što su zračni prijevoz, taxi usluge, te zatim odgovor pod a) da, i to uglavnom rekreacijskih i ugostiteljskih usluga kao što su luksuzni restorani, teniski tereni i slično.

Iz provedene analize može se zaključiti kako je peta hipoteza potvrđena, prema mišljenju ispitanika, **privlačenje mega-jahti potiče razvoj niza popratnih djelatnosti marina.** Peta hipoteza postavlja pretpostavku da privlačenje mega-jahti potiče razvoj niza popratnih djelatnosti marina, kao što su razni oblici prijevoza, rekreacijske i ugostiteljske usluge, usluge spa tretmana, ponuda različitih luksuznih proizvoda i slično.

5.4. Utvrđivanje strateških smjernica

Mega-jahte su važan segment nautičkog turizma i potencijal unutar grane koja bilježi ubrzani rast koji treba iskoristiti te uhvatiti korak s drugim državama koje su prepoznale prilike koje pruža usluga prihvata mega-jahti.

Strategiju razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske treba više prezentirati. U njenu izradu i dopunu neophodno je uključiti stručnjake za pojedina područja, koji imaju saznanja o kretanjima unutar pojedine grane nautičkog turizma i o faktorima bitnim za razvoj tržišta prihvata velikih luksuznih plovila. Istraživanje je pokazalo da su ključne zakonske prilagodbe i prenamjena dijela vezova kako bi se osigurale osnovne pretpostavke za primanje mega-plovila u našim marinama i lukama. Potrebno je osigurati povoljnu poduzetničku klimu za razvoj niza popratnih usluga koje također imaju funkciju privlačenja mega-jahti, ali i niza specifičnih i luksuznih proizvoda i usluga u okviru marina ili u blizini njih. Time bi se postiglo što duže zadržavanje vlasnika mega-jahti te njihov odabir naših marina za dugotrajnije boravke, servisne radove i drugo. Također je potrebno osigurati razna sportska i kulturna događanja, poticati otvaranje luksuznih restorana, sportskih sadržaja, regata, sajmova i koncertnih priredbi.

Strategiji je potrebna dodatna razrada, specificiranje navedenih faktora od presudnog značaja za prihvat mega-jahti, postavljanje određenih ciljeva čije ostvarivanje je moguće pratiti a samim time i korigirati u slučaju odstupanja. Sve zajedno mora biti u skladu s prethodno definiranim strateškim ciljevima razvoja marina u segmentu mega-jahti, odnosno razvoja marina. Strateški ciljevi moraju uključiti sve relevantne čimbenike iz okoline, prepoznavanjem prilika koje se pružaju, ali i prijetnji na koje treba obratiti pozornost. Također se moraju spoznati snage i slabosti unutar organizacije kako bi se snage iskoristile za stvaranje konkurentskih prednosti, dok slabosti treba minimizirati ili neutralizirati.

Hrvatska ima kapacitete za razvoj marina u segmentu mega-jahti, geografska lokacija je povoljna, razvedenost obale i otoka idealna. Treba prilagoditi zakonske propise, osigurati osnovnu infrastrukturu za prihvat mega-jahti, koja treba biti definirana kroz strateške planove koji definiraju rast broja vezova po pojedinim mikro-lokacijama. Potrebno je poticati razvoj specifičnih djelatnosti i usluga koje su u funkciji privlačenja i zadržavanja mega-jahti, osigurati sredstva potrebna za daljnja ulaganja ali i promidžbu aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se strategija razvoja adekvatno marketinški prezentirala. Navedeno bi omogućilo razvoj marina u segmentu mega-jahti i iskorištavanje potencijala koje ovo tržište pruža.

6. ZAKLJUČAK

Osnovni zadatak ovog rada je izrada smjernica za usklađivanje strateških ciljeva marina za prihvat mega-jahti u Hrvatskoj, s trendovima u nautičkom turizmu. Navedeno bi rezultiralo rastom ekonomskih koristi marina ali i razvojem niza popratnih djelatnosti, potaknulo zapošljavanje stanovništva, odnosno osiguralo ekonomski rast i razvoj geografskih područja u kojima se marine nalaze.

Evidentirani su brojni negativni čimbenici razvoja marina u pogledu mega-jahti. Pojedini su identificirani kao ključni: osnovna infrastruktura i zakonske prilagodbe. Njihovo rješavanje je preduvjet za osiguravanje osnovnih uvjeta za privlačenje mega-jahti. Brojni drugi čimbenici također su bitni i treba ih implementirati u ponudu, naročito one usluge i djelatnosti kojima se osigurava dulji boravak mega-jahti i zadovoljavanje specifičnih potreba, kao što su servisne usluge, razne specijalizirane usluge informatičkih, telekomunikacijskih i drvoprerađivačkih popravaka. Elitno ugostiteljstvo, luksuzni smještajni kapaciteti, privatne zrakoplovne i taxi usluge, sportski sadržaji, trgovine luksuznom robom, samo su neke od usluga koje bi privlačenjem mega-jahti dobile svoje tržište i dodatno potaknule razvoj brojnih djelatnosti i usluga. Neovisno o važnosti, sve elemente treba uzeti u obzir pri definiranju strategije i strateških smjernica, iz razloga što se tim postiže puni efekt strateškog planiranja i osigurava maksimalni potencijal ovog segmenta nautičkog turizma. Na taj bi se način osigurala i cjelovita potpora aktivnostima u cilju postizanja strateških ciljeva.

Istraživanje je pokazalo stav vlasnika mega-jahti o pojedinim pitanjima, čime se dobivaju informacije o razmišljanjima osoba koje predstavljaju tržište potražnje za vezovima mega-jahti. Važno je razumjeti da je riječ o klijenteli koja zahtijeva određen tretman u obliku jednostavnosti pravila i procedura, sposobnosti rješavanja određenih problema u kratkom vremenu, privatnosti, luksuza. Imaju sredstva i sposobnost odabrati da borave bilo gdje na svijetu, te je potrebno ponudom i kvalitetom osigurati pozicioniranje na vrhu turističke ponude u segmentu smještaja mega-jahti.

Postavljene hipoteze su testirane i potvrđene sljedeće tvrdnje. Veća zastupljenost priveznih kapaciteta za mega-jahte doprinosi povećanju ekonomskih performansi marina,

čime se potvrđuje **prva hipoteza**. Time se postavlja međuovisnost porasta broja vezova za mega-jahte i rasta ekonomskih performansi marina.

Hipoteza kojom se definira povezanost postojanja vezova za mega-jahte i privlačenja vlasnika mega-jahti, pretpostavlja da postojanje infrastrukture predstavlja preduvjet za privlačenje vlasnika mega-jahti. Naime bez adekvatne infrastrukture koja osigurava siguran vez, ne postoje osnovni uvjeti za smještaj mega-jahti u marinama, a samim time nije moguće ni privući vlasnike takvih plovila. Ovime se potvrđuje **druga hipoteza**.

Treća hipoteza, koja je također potvrđena istraživanjem, dovodi u vezu adekvatnu realokaciju postojećih resursa marina u cilju povećanja broja vezova za mega-jahte, s razvojem komplementarnih usluga marina. Ovdje je riječ da marine koje imaju određenu infrastrukturu koju je moguće adekvatnom prenamjenom staviti u funkciju priveza mega-jahti, time stvaraju preduvjet za razvoj komplementarnih usluga marina, a koje su u funkciju opsluživanja mega-jahti. Ovdje je riječ o specifičnim uslugama koje zahtijevaju određenu razinu znanja i specifičnih tehnologija koje najčešće nisu zastupljene kod manjih plovila. Riječ može biti i o kvaliteti obrade materijala i vrsti materijala koji su karakteristični za visoko luksuzna plovila.

Međuovisnost prilagodbe zakonskih propisa vezanih uz korisnike vezova mega-jahti i lojalnosti korisnika Hrvatskoj kao nautičkoj destinaciji, odnosi se na određena zakonska pojednostavljenja procedura, tumačenja i usklađivanja određenih zakonskih propisa, kao i zakonskih propisa RH s međunarodnim zakonskim propisima. **Četvrtom hipotezom** se potvrdila potreba usklađivanja određenih zakonskih propisa i njihove prilagodbe u cilju privlačenja vlasnika mega-jahti.

Posljednjom, **petom hipotezom**, potvrđena je pretpostavka da privlačenje mega-jahti potiče razvoj niza popratnih djelatnosti marina. Odnosi se na ponudu proizvoda i usluga u pogledu luksuznih restorana, privatnih zračnih prijevoza, raznih trgovina luksuznom robom, prodajom unikatnih proizvoda, proizvoda koje karakterizira napredna tehnologija i visoka cijena.

Potvrđene hipoteze su dodatno ukazale na potrebu strateškog planiranja u pogledu upravljanja marinama u segmentu mega-jahti i implementiranja rezultata provedenog istraživanja.

Da bi strategija bila adekvatno implementirana, treba je prezentirati javnosti na jasan i razumljiv način, obrazložiti ciljeve, navesti očekivani period njihova postizanja, definirati beneficije koje se očekuju od rezultata implementacije. Često se u javnosti javlja negativan stav vezan za mega-jahte u smislu zagađenja okoliša, neodgovornog ponašanja u pogledu plovidbenih i sigurnosnih propisa što nije točno. Potrebno je educirati javnost o svim čimbenicima, postrožiti zakonske propise kada je to potrebno, naročito u pogledu sigurnosti plovidbe na moru. Neophodno je postizanje opće pozitivne klime vezano za mega-jahte i njihov smještaj u marinama u Republici Hrvatskoj.

Strategiju u konačnici treba definirati na način da su jasno postavljeni i definirani ciljevi kako bi bilo moguće kontinuirano praćenje njihova ostvarivanja, te osigurati kontrolu nad procesom provođenja strateških planova i u konačnici njihovo ostvarivanje. Ostvarivanje ciljeva podrazumijeva privlačenje mega-jahti, otvaranje različitih usluga i djelatnosti u blizini marina te produljenje turističke sezone. Sve to pridonosi zapošljavanju stanovništva, privlačenju investicija, podizanju gospodarskog standarda i razvoju lokalne zajednice. Rezultati ovog istraživanja pokazali su kako Hrvatska ima potencijala za sve navedeno, važno je reagirati adekvatno i na vrijeme te iskoristiti prilike koje se pružaju.

POPIS LITERATURE

- Bahtijarević - Šiber, F., (1991): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb
- Bombardelli, V. (1970): Plava magistrala, Arhitekt projektni atelijer za urbanizam i arhitekturu, Zagreb
- Buble, M. (2000): *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split
- Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo, Zagreb
- Buble, M. (2009): *Menadžment,* 2. izdanje, Ekonomski fakultet Split, Split
- Buble, M. i suradnici (2005): *Strateški Menadžment,* Sinergija nakladništvo, Zagreb
- Buble, M.,(1997): Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split
- Certo, S.C., Certo, S.T. (2009): *Moderni menadžment,* 10. Izdanje, MATE, Zagreb
- Čedomir, D. i Kesić, B. (2001): Tehnologija i organizacija luka, Pomorski fakultet Rijeka, Rijeka
- Damien Bo, (2010): Governance of French Yachting Harbours, A Case Study, University of Nice Sophia-Antipolis, France
- Favro, S. i Kovačić, M. (2010): Nautički turizam i luke nautičkog turizma, Ogranak Matice hrvatske Split, Split
- Gonan Božac, M. (2001): *Međuovisnost strategije i organizacijske strukture*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb
- Hamel, G., Breen, B. (2009): *Budućnost menadžmenta*, Mate, Zagreb
- Hrvatski hidrografski institut sa partnerima, (2006): Studija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske
- Institut za turizam, (2015): Akcijski plan razvoja nautičkog turizma
- Jadrešić, V. (1978): Nautički turizam, Pedagoška akademija Zadar, Zadar
- Jadrešić, V. (1983): Turistički i nautičko brodograđevni centar Betina, Studija o razvoju Betine, RO brodogradilište Betina, Zadar
- Jeager, A., (1962): Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima, Informator, Zagreb
- Luković, T. and Co-Authors (2002): Yachting on the european part of the Mediterranean, Redak Split, Split
- Luković, T. i Gržetić, Z., (2007): Nautičko turističko tržište u teoriji i praksi Hrvatske i europskog dijela Mediterana, Hrvatski hidrografski institut, Split
- Luković, T. i suradnici (2015): Nautički turizam Hrvatske, Redak Split, Split

- Luković, T. i Šamanović, J., (2007): Menadžment i ekonomika nautičkog tržišta, Hrvatski hidrografski institut, Split
- Luković, T., (1993): Marketing koncepcija razvoja nautičkog turizma kao jedna od osnova razvoja gospodarstva Republike Hrvatske, doktorska disertacija, Hotelijerski fakultet Opatija, Sveučilište u Rijeci
- Matika, D. i Gugić, A. (2007): Turizam i sigurnost, Adriatica.net, Zagreb
- Ministarstvo mora prometa i infrastrukture, Ministarstvo turizma (2009): Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009.-2019., Republika Hrvatska, Zagreb
- Osservatorio Nautico Nazionale (2009): Rapporto sul Turismo Nautico, Numero 1, Accademia Italiana Marina Mercantile, Ucina Confindustria Nautica, Provincia di Genova
- Pomorski zakonik, (2015).: NN 181/04, NN 76/07, NN 146/08, NN 61/11, NN 56/13, NN 26/15
- Raviv, A. (2006): Marina's best, Comprehensive marina management handbook, Raviv Amos
- Rozga, A. (2009): *Statistika za ekonomiste*, 5. izdanje, Ekonomski fakultet Split
- Sikavica, P., Bahtijarević–Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
- Sikavica, P., Novak, M., (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
- Simpson, J.A. (1998): Valuation of marinas, Appraisal institute, USA
- Sušac A. (2014): Diplomski rad: Planiranje i projektiranje luka nautičkog turizma naglaskom na marine za prihvat mega-jahti, Sveučilište u rijeci, Pomorski fakultet Rijeka, Rijeka
- Šamanović, J., (2002): Nautički turizam i management marina, Visoka pomorska škola u Splitu, Split
- Tipurić, D.(2008): *Korporativno upravljanje*, Sinergija nakladništvo, Zagreb
- Tipurić, D.(2014): *Iluzija strategije*, Sinergija, Zagreb
- Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, 10. izdanje, MATE, Zagreb

Internet stranice:

- http://forbes.hr/

- http://itayachtscanada.com/understand-the-class-a-b-c-d-in-yachting
- http://web.hgk.hr/
- http://www.aci-marinas.com/?lang=en
- http://www.cannes-marina.com/?lang=en
- http://www.cnmarinas.com/marinas/index.htm
- http://www.dzs.hr/
- http://www.forbes.com/
- http://www.google.hr/search.pictures
- http://www.igymarinas.com/
- http://www.italyguides.it/en/campania/isle-of-capri/port-of-marina-grande
- http://www.marinadalmacija.hr/en/home.htm
- http://www.marinadiportocervo.com/
- http://www.marinafrapa.com/
- http://www.marina-kastela.hr/en/
- http://www.marinakremik-adriatiq.com/en
- http://www.port-bonifacio.fr/
- http://www.portdemallorca.com/?lang=en
- http://www.portocarras.com/
- http://www.portomontenegro.com/
- http://www.portpalermo.it/
- http://www.ports-monaco.com/en/
- http://www.ports-monaco.com/en/the-fontvieille-port.html
- http://www.poslovna.hr/
- http://www.poslovni.hr/
- http://www.privredni.hr/
- http://www.rifin.com/images/stories/2013/04/casopis_
- http://www.rrif.hr/
- http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa06/papers/474.pdf
- https://en.wikipedia.org/wiki/Luxury_yacht
- https://ideas.repec.org/cgi-bin/htsearch?q=marina+tourism
- https://www.boatinternational.com/yachts/editorial-features/mega-yachts-explained--27357
- https://www.nn.hr/

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIČKIH PRIKAZA

POPIS SLIKA: stranica

Slika 3.1. Ključne dimenzije interne i eksterne okoline 19

Slika 3.2. Organizacijska struktura poduzeća prema H. Mintzbergu 23

Slika 3.3. Koncepcijski model organizacijske kulture 27

Slika 3.4. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture 28

Slika 3.5. Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru 29

Slika 4.1. Marina Dalmacija, Sukošan, Republika Hrvatska 44

Slika 4.2. Marina Frapa, Rogoznica, Republika Hrvatska 44

Slika 4.3. Marina D-Marin Mandalina, Šibenik, Republika Hrvatska 45

Slika 4.4. Marina Port Vauban, Antibes, Francuska 47

Slika 4.5. Marina Empuriabrava, Costa Brava, Španjolska 47

Slika 4.6. Marina Porto Cervo, Costa Smeralda, Italija 48

Slika 4.7. Jahta "Madiz" 52

Slika 4.8. Jahta "Azzam" 52

Slika 5.1. Formula za izračun hi-kvadrat testa 78

POPIS TABLICA: stranica

Tablica 4.1. Kvaliteta marina na pet europskih tržišta 45
Tablica 5.1. Statistički test prve hipoteze 78
Tablica 5.2. Analiza 2. pitanja 78
Tablica 5.3. Analiza 3. pitanja 78
Tablica 5.4. Analiza 13. pitanja 79
Tablica 5.5. Analiza 17. pitanja 79
Tablica 5.6. Statistički test druge hipoteze 80
Tablica 5.7. Analiza 4. pitanja 80
Tablica 5.8. Analiza 7. pitanja 80
Tablica 5.9. Statistički test treće hipoteze 81
Tablica 5.10. Analiza 5. pitanja 81
Tablica 511. Analiza 8. pitanja 82
Tablica 5.12. Statistički test četvrte hipoteze 82
Tablica 5.13. Analiza 7. pitanja 83
Tablica 5.14. Analiza 9. pitanja 83
Tablica 5.15. Analiza 12. pitanja 83
Tablica 5.16. Analiza 15. pitanja 84
Tablica 5.17. Statistički test pete hipoteze 85
Tablica 5.18. Analiza 8. pitanja 85
Tablica 5.19. Analiza 12. pitanja 85
Tablica 5.20. Analiza 16. pitanja 86

POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA: stranica

Grafički prikaz 5.1. Da li su zakonski propisi adekvatno definirani 64
Grafički prikaz 5.2. Stavovi ispitanika o odnosu ponude i potražnje za vezovima mega-jahti 65
Grafički prikaz 5.3. Područje Hrvatske s najvećim nerazmjerom ponude i potražnje vezova za mega-jahte 66
Grafički prikaz 5.4. Razlozi nerazvijanja marina u segmentu mega-jahti 67
Grafički prikaz 5.5. Kapaciteti Hrvatske za razvoj tržišta za vez mega-jahti 68
Grafički prikaz 5.6. Čimbenici presudni za razvoj tržišta za mega-jahte 69
Grafički prikaz 5.7. Stavovi ispitanika o razlozima privlačenja mega-jahti 69
Grafički prikaz 5.8. Stavovi ispitanika o potrebnim ulaganjima u marine 70
Grafički prikaz 5.9. Stavovi ispitanika o ekonomskim koristima prenamjene dijela vezova 71
Grafički prikaz 5.10. Odnos priveza mega-jahti i ekonomskih koristi marina 72
Grafički prikaz 5.11. Stavovi ispitanika o razvoju djelatnosti u funkciji privlačenja mega-jahti 72
Grafički prikaz 5.12. Stavovi ispitanika o razvoju raznih specifičnih usluga 73
Grafički prikaz 5.13. Stavovi ispitanika o kočnicama razvoja tržišta mega-jahti u RH 74
Grafički prikaz 5.14. Stavovi ispitanika o poznavanju Strategije razvoja nautičkog turizma RH 76
Grafički prikaz 5.15. Stavovi ispitanika o smjernicama razvoja marina u segmentu mega-jahti 77

SAŽETAK

Nautički turizam specifičan je jer ovisi o primorskom ili priobalnom akvatoriju, prirodnim preduvjetima, određenoj infrastrukturi, kao i o brojnim drugim specifičnim čimbenicima okoline. Dijeli se na tri segmenta: charther turizam, kruzerska krstarenja i marine. Unutar segmenta marina podsegment mega-jahte svojom specifičnošću i financijskom vrijednošću odstupa od ostalih elemenata nautičkog turizma.

U Republici Hrvatskoj je najmanje zastupljen podsegment priveza mega-jahti u segmentu marine koji pruža najveće mogućnosti u prihodovnom pogledu. Potrebno je utvrditi trenutno stanje te provesti analizu koja će dati smjernice kako uskladiti strateške ciljeve marina za prihvat mega-jahti u Hrvatskoj, s trendovima u nautičkom turizmu.

Do sada provedene studije i izrađene strateške smjernice nautičkih zemalja lidera šturo spominju konkretne podatke o budućim potrebama za vezovima za mega-jahte. Iz navedenih razloga cilj ovog istraživanja je izrada strateških smjernica kojima menadžment marina može osigurati rast i razvoj marina u pod segmentu mega-jahti i drugih djelatnosti koje ovaj segment nautičkog turizma zahtjeva, te u konačnici osigurati njihov cjelogodišnji boravak u Republici Hrvatskoj što bi potaknulo ekonomski rast marina i ubrzalo razvoj popratnih djelatnosti.

Postavljeno je pet hipoteza potvrđenih ovim istraživanjem. Korištene su dvije standardne metode istraživanja te su sekundarni podatci prikupljeni metodom istraživanja „za stolom“, a primarni podatci metodom istraživanja putem anketnog upitnika na hrvatskom i engleskom jeziku, te osobnim intervjuom i zapažanjem. Rezultati ovog istraživanja pokazali su kako Hrvatska ima potencijala za privlačenje mega-jahti, pružanje različitih usluga i razvijanja djelatnosti u funkciji privlačenja mega-jahti, te produljenje turističke sezone. Sve to pridonosi zapošljavanju stanovništva, privlačenju investicija, podizanju gospodarskog standarda i razvoju lokalne zajednice.

Ključne riječi: mega-jahta, strategija marina, čimbenici razvoja marina i tržište priveza mega-jahti".

SUMMARY

Nautical tourism is specific because it depends on maritime and coastal region, natural geographical prerequisites, specific infrastructure and other specific factors. It consists of tri segments, Charter tourism, Cruse and Marines. Mega-yachts is sub segment of segment Marinas that is very specific and it has high financial value in comparison with other elements of nautical tourism. Unfortunately it is unattended in comparison to other elements of nautical tourism.

The less representative sub segment of segment Marinas in Republic of Croatia is mega-yachts that should provide the biggest opportunities for increase of finances. It is necessary to adjust present situation and carry out analysis that will result with guidelines defining strategically aims of marinas for acceptance of mega-yachts in Croatia with trends in nautical tourism.

Studies that were conducted and strategic guidelines that were brought by countries that are leaders in nautical tourism are poor with concrete data about future needs for berths for mega-yachts. The aim of this research is making of strategic guidelines that can provide further growth and development of marinas in sub segment of mega-yachts, but could also be a good backup for lot of other activities that are necessary for this segment of nautical tourism. It should assure their whole year residence in Croatia that would bring to economic development of marinas and it would also speed up development of accompanying services.

Five determined hypothesis were tested and confirmed in this study. Two standard research methods were used. Secondary data was collected by research method ″round the table″, while primary data was collected by query on Croatian and English language, with personal interview and observation. Results from this research have shown that Croatia has potential to attract mega-yachts, offering variety of services and development of services that will attract mega-yachts and extend touristic season. All mentioned contributes to employment of inhabitants, attracting investors, rising of economics standard and development of local community.

Key words: mega-yacht, strategy of marinas, factors of development of marinas, market of berths for mega-yachts.

PRILOZI

Prilog 1. Upitnik