

NAUTIČKI TURIZAM HRVATSKE – MEGAJAHTE, DA ILI NE, KADA I KAKO?

Nautical Tourism in Croatia – Mega Yachts, Pro or Contra, When and How?

dr. sc. Tihomir Luković, doc.

Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
Sveučilište u Dubrovniku
E-mail: tihomir.lukovic@unidu.hr

UDK 338.48:797.1(497.5)

Sažetak

U novije vrijeme ili, bolje rečeno, proteklih mjeseci svjedoci smo više uznemirujućih napisa o nautičkom turizmu, od kojih neki pozivaju na kvazirazvoj, a pritom prozivaju mjerodavna ministarstva. Dnevni tisak objavljuje neproverene informacije, i pritom se ograđuje od teksta s „po riječima vrhunskog stručnjaka za nautički turizam XY“. Što se to događa u Hrvatskoj? Čemu to služi osim nekoj samopromociji tzv. uglednih stručnjaka?

Za pohvalu je težnja stručnjaka i znanstvenika da pridolesu razvoju ne samo nautičkog turizma nego i svih industrija bitnih za razvoj hrvatskoga gospodarstva. Ipak, pritom je potrebno paziti na kompetencije jer se bez toga multipliciraju dezinformacije i nered. Sudeći po tekstovima u dnevnom tisku, u izricanju stavova, reklo bi se, pametniji smo i od Pape, a državu bi svatko od nas lako izvukao iz krize, zablude, neznanja i nekompetencije.

Dakle, nautički je turizam u Hrvatskoj u svojem razvoju dosegnuo poželjnu razinu, što je za svaku pohvalu i nije ostalo nezapaženo u Europi i svijetu, posebno u ovom vremenu globalne ekonomske i razvojne krize. Njemačka, poznata kao turistički emitivna, upravo razvija najveći europski wellnes-centar i veliku marinu na Baltiku, a i druge zemlje sve više se usmjeravaju u razvoj nautičkog turizma, umanjujući, barem malo, teret krize svoje globalne ekonomije. Put je to i naših susjeda, sjevernih i južnih, istočnih i zapadnih. U svemu tome gotovo panično neki kvazistručnjaci javno prozivaju i pitaju gdje je Hrvatska na tom putu. No ima li razloga za paniku? Gdje su i koja su rješenja? Kako doista bez nepotrebnih nesuglasja? Da, sve su to pitanja koje se pred stručnjake i političare, kao i pred mjerodavna ministarstva postavljaju, i kratkoročno i dugoročno. Tome u prilog pridružujemo i ovo istraživanje.

Ključne riječi: nautički turizam, megajahte, zablude (ne)kompetencije, controllinški koncept razvoja.

Summary

More recently or better to say within the last couple of months we have witnessed numerous disturbing articles on nautical tourism, some of which encourage quasi-development and at the same time publicly attack the relevant ministries. The daily press publish unauthenticated information while distancing itself from the text by inserting a note “according to the top expert in nautical tourism Mr XY”. What is going on in Croatia? What is the purpose of all this besides self-promotion of the so-called renowned experts?

The efforts made by the experts and scientists to contribute to development of not only nautical tourism but all industries of relevance in the Croatian economy are commendable. Nevertheless, it is necessary to consider the competencies since otherwise misinformation and confusion are multiplied. According to the daily press articles, when publicly expressing our attitudes we seem to be even wiser than the Pope himself, and each and every one of us would easily save the country from the crisis, misconception, ignorance and incompetence.

Consequently, nautical tourism in Croatia has reached the desirable level of development, which is commendable and does not pass unnoticed in Europe and the world, especially in the time of global economic and development

crisis. Germany, recognised for its outbound tourism, is in the process of developing the largest European wellness centre and a large marina on the Baltic. Other countries are also increasingly focused on development of nautical tourism, diminishing thus, at least to a degree, the burden of crisis in their global economy. This road has been taken by our neighbours on the north and south, east and west. Amidst all this some quasi-experts almost desperately make public attacks and question the position of Croatia in this sphere. Are there reasons for panic? What and where are the solutions? Indeed, how to avoid the unnecessary disagreements? Of course, those are the questions that the experts and politicians as well as relevant ministries are being faced with, both on short-term and long-term basis. This research is a part of that.

Keywords: nautical tourism, mega yachts, misconceptions, (in)competences, development control concept

UVOD / Introduction

Tematska sjednica Nacionalnog vijeća za turizam RH, održana 26. travnja 2012., bila je posvećena nautičkom turizmu. Okupilo je oko 120 sudionika, mahom ljudi iz prakse, politike i ministarstava. Opći je stav i dojam, naime, kako je krajnje vrijeme da Hrvatska ozbiljno krene u razvoj nautičkog turizma, sukladno nacionalnim strateškim dokumentima kojih je realizacija već godinama bremenita problemima na makrorazini, ali i na onoj lokalnih vlasti.

Da bi se razvoj objektivno i omogućio, potrebno je rasvijetliti mnoge zablude i probleme. Jedan je od njih, s kojim ćemo se suočiti u ovom članku, problematika razvoja marina za megajahte. Nažalost, još uvijek su mnoga pitanja ostala nerazjašnjena, i to iz razloga vrlo malog broja kvalitetnih istraživanja u nautičkom turizmu. Istraživačka klima kao da je splasnula u Hrvatskoj, a Tomas nautika i Tomas krstarenja, od nekadašnjeg objavljivanja rezultata svake dvije, produžilo se na pet godina.¹

Kad se analizira nautički turizam Hrvatske, potrebno ga je sagledati cjelovito. Znamo li da je „nautički turizam multidisciplinarna turistička djelatnost, s izraženom pomorskom komponentom“², onda mu u istraživanjima i izjavama tako treba i prilaziti. Tu su jasno istaknuta dva područja, što je preduvjet i bez čega se pogoduje neznanju: (1) multidisciplinarnost i (2) turistička djelatnost, dakle dominantno u sferi ekonomije.

Kad govorimo o multidisciplinarnosti nautičkog turizma, treba znati da se njime bave pomorska znanost, geologija, geografija, sociologija, pedagogija..., ali primarno ekonomija. Svaka znanost pritom pridonosi rasvijetljavanju fenomena nautičkog turizma, ali kad jedna pokuša zamijeniti drugu ili govoriti u ime druge, nastaju zablude i druge negativnosti. Dobar primjer za to su megajahte, što je i aktualna tema, pa je potrebno razjasniti temeljne uvjete poslovanja marina za takva plovila.

Sukladno problematici razvoja nautičkog turizma i aktualnim razmišljanjima, predmet ovog razmatranja bit će upravo megajahte i marine osposobljene za njih. Činjenica da proteklih godina Mediteranom plovi i do 2.000 megajahta, od kojih nekoliko stotina ulazi u Jadransko more i traži usluge tranzitnoga i stalnog veza, razlog je za ovo istraživanje. Želi se pridonijeti rješavanju aktualnog problema i pitanja kad i kako se isplati razvijati uslugu za megajahte, to jest komparativnom analizom i izračunima uputiti na pozitivne učinke, ali i nepovoljne rezultate. Cilj ovom istraživanju je preciznije dati odgovore na pitanje kad i pod kojim uvjetima se isplati poslovati marinama za megajahte i standardne jahte.

Temeljna je hipoteza: odluka menadžmenta u tom i takvu poslovanju ne ovisi o preoblikovanju marine, već i o njezinim prostornim mogućnostima i temeljnoj strateškoj orijentaciji u vremenu početne investicije.

Pri dokazivanju ove hipoteze, za potrebe istraživanja koje ćemo provesti poslužiti ćemo se *controlliškim* metodama izračuna dobiti i jamstvenog priloga na primjeru jedne marine, a pritom i metodama sinteze, analize, kombinirane *controllinške* ekonomike i metodama statističke analize.

OKRUŽENJE NAUTIČKOG TURIZMA REPUBLIKE HRVATSKE / Nautical tourism environment in the Republic of Croatia

Kada analiziramo okruženje hrvatskoga nautičkog turizma, treba se podsjetiti da u istraživanjima i analizama tržišta i razvoja postoje:³

1. interno okruženje,
2. eksterno okruženje.

Posebno danas tu podjelu okruženja treba shvatiti relativno. Kada se, primjerice, analizira industrija nautičkog turizma, unutarne okruženje mogu biti svi subjekti te industrije na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj makrorazini, ili pak na megarazini globalnog tržišta. Na taj način pojam

¹ Prema informaciji Instituta za turizam u Zagrebu, nova Tomas nautika trebala bi izaći ove, 2012. godine.

² T. Luković & Z. Gržetić, *Nautičko turističko tržište u teoriji i praksi Hrvatske i europskog djela Mediterana*, Hrvatski hidrografski institut Split, Split, 2007., str. 28.

³ M. Buble, *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 9.

internoga i eksternog okruženja se relativizira, pa on ovisi o kognitivnim sposobnostima menadžmenta. Sličan problem može se postaviti i za eksterno okruženje, pa je stoga potrebno definirati koje su dimenzije u ovoj analizi, i pritom razlikujemo tri osnovne vrste nautičkog turizma:⁴ (1) luke nautičkog turizma, (2) *charter* i (3) *cruising*. Ističemo da ćemo se orijentirati na hrvatske marine, pa će se analitički i *controllinški* istražiti njihovo poslovanje s obzirom na plovila koja one prihvaćaju. Da bi analiza bila bolje znanstveno, ali i praktično, utemeljena, unijet će se elementi komparativne analize hrvatskih marina s marinama u Europi.

Dakle, gdje se nalaze hrvatske marine po svojoj razvijenosti?

Prije nego se provede raščlamba njihova okruženja na temelju usporedbe s tržištem Mediterana i Europe, potrebno je istaknuti metodološki problem. Naime, ponudu komercijalne marine i njihove komercijalne kapacitete na Mediteranu, još uvijek nije moguće prezentirati. Problem je u bitnim razlikama legislative koja uređuje problematiku marina i njezine komercijalne kapacitete. Primjerice, Italija je tržišno najotvorenija, što znači da sve marine, bez obzira na vrstu i status, mogu biti komercijalne, dakle nema striktnih ograničenja i razlika, kao što je to, recimo, regulirano u Hrvatskoj. Zbog toga je komercijalne kapacitete nemoguće statistički registrirati, a time ni uspoređivati. Jednako tako, Španjolska ima poseban model održivog razvoja, koji u marini sjedinjuje, ali i dijeli, komercijalne vezove i poslovanje od potreba lokalnih vlasnika plovila, ribara i *chartera*. Dakle, ako ne poznamo specifičnosti svake države, lako

upadnemo u zamku pogrešaka. Stoga je potrebno biti oprezan pri ulasku u komparativnu analizu marina ne samo na Mediteranu nego na tržištu cijele Europe. Uz to, potrebno je poznavati i razlikovati tri osnovna subtržišta nautičkog turizma u Europi⁵, kojima treba pridružiti još dva pa imamo pet europskih megatržišta nautičkog turizma:

1. Mediteran (europski dio),
2. Zapadna Europa/Transatlantik (ispod paralele 66°33'),
3. Baltik i zemlje oko crte Arktika,
4. Kontinentalni dio Europe (slatkvodni),
5. crnomorsko tržište.

Usporedbe marina međutržišnog tipa imaju ograničen smisao, to jest treba uzeti u obzir specifičnosti tržišta. Unutar svakog tržišta postoje specifičnosti koje ga oblikuju i čine jedinstvenim. Razlike u modelima legislative među državama otežavaju provedbu komparativne analize među državama, pa treba tražiti i naći izvor podataka koji bi zadovoljio metodološki temelj, jednoobraznost i dosljednost. Tako je za vanjsko okruženje hrvatskoga nautičkog turizma u ponudi marina potrebno uzeti tržište Mediterana. Dolazak na Mediteran, pri konačnoj odluci nautičara za to tržište odvija se u tri osnovna smjera, a svi se putevi povezuju negdje u južnoj Njemačkoj, da bi se zatim razišli u tri smjernice. Takvo kretanje nazivamo kretanjem nautičara s emitivnih tržišta na receptivna, ali ni to nije apsolutno. U nautičkom se turizmu događaju mnoge promjene koje analitičari i istraživači moraju uočiti i uzeti u obzir.



Slika 1. Kretanje nautičara na Mediteran
Figure 1 Nautical Routes in the Mediterranean

Izvor: Izradio autor T. Luković

⁴T. Luković, Z. Gržetić, op. cit., str. 123.

⁵ K. R. Dowling, *Cruise Ship Tourism*, CAB International (CABI), Joondalup WW 6027, Australia, 2006, str. 28.

Tablica 1. Europska obala Mediterana – kvalitetne marine
 Table 1 European Coast of the Mediterranean – Quality Marinas

Marine i vezovi	Francuska	Grčka	Hrvatska	Italija	Španjolska	Turska	Ostali (Malta, Crna Gora i Slovenija)	UKUPNO Mediteran
0 – 100	1	22	4	18	5	5	4	59
101 – 500	18	15	38	100	46	17	2	236
501 – 1000	17	2	4	23	25	3	4	78
1001 – 2000	6	1	1	7	8	1	0	24
2001 – 5000	3	0	0	0	0	0	0	3
> 5001	1	0	0	0	0	0	0	1
Ukupan broj vezova*	41.845	6.642	13.416	53.835	43.341	8.659	3.420	171.158
Broj kvalitetnih marina**	46	40	47	148	84	26	10	401
Ukupan broj morskih marina***	406	428	161	395	556	111	-	-
Prosječan broj vezova po marini	909,67	160,05	285,45	363,75	515,96	333,04	342,00	426,83

Izvor: autor T. Luković, prema ADAC, Marinaführer, Deutschland, Europa, 2010, www.portbooker.org

Napomena:

* Bez otoka Sicilije i Sardinije, gdje su 33 kvalitetne marine.

** Prema ADAC-u

*** Prema www.portbooker.org

Analizom najnovijih istraživanja, nadnacionalni (iako je njemački) automoto klub ADAC objavio je 2010. svoju najnoviju knjigu *Marinaführer, Deutschland, Europa*. Ovaj istraživački projekt europskih marina postavljen je na dva osnovna kriterija: (1) smještaj automobila u marini i (2) kvaliteta usluga u marini. S obzirom na to da jahta i automobil idu ruku pod ruku, jer, barem na Mediteranu, oko 80% nautičara dolazi do jahte osobnim automobilom, a ADAC jako dobro zna što je kvalitetna usluga, ovaj je izvor sasvim dobar za komparativnu analizu marina na svih pet europskih tržišta. Najnovija istraživanja pokazuju da, barem po broju marina, Mediteran nije najjače subeuropsko tržište.⁶

Kako se vidi iz statističke analize, mogu se donijeti sljedeći zaključci, koji za svaku državu, u domeni poslovanja marina, pokazuju osnovne zaključke stanja:

- Francuska ima 406⁷ morskih marina ukupno na oba mora (Sredozemno i Atlantski ocean), ali samo 46 kvalitetnih marina na sredozemnoj obali duž samo 550 km. Njezine su marine ujedno i najveće na Sredozemlju, s 909,67 vezova u prosjeku po marini. Koeficijent saturacije obale je previsok, što pokazuje da je njen budući razvoj, u smislu izgradnje novih marina, vrlo upitan. U razvoju marina za megajahte Francuska je najpoznatija na Mediteranu.

⁶ Uskoro, u izdanju CABI (Oxford) izlazi prvi svjetski udžbenik na engleskom jeziku *Nautical Tourism*, koji daje pregled europskih i svjetskih tržišta nautičkog turizma.

⁷ www.portbooker.org

- Grčka je država s najvećim prostornim potencijalom za budući razvoj. Na 13.676 km obale nalazi se 428⁸ morskih marina svih vrsta, od čega samo 40 kvalitetnih. Grčka ima drugih problema koji onemogućavaju njezin razvoj, a to su voda, cestovna povezanost i neadekvatna legislativa.
- Hrvatska je jedina država na Mediteranu (a i u Europi⁹) kojoj su sve kvalitetne marine razvrstane i visoko kategorizirane prema ADAC-u. Ukupno ima 161¹⁰ marina, ali zbog zakonske regulative, većina njih su sportske, to jest nekomercijalne. Osim toga, Hrvatska ima najbolju marinu na svijetu - Frapu u Rogoznici.
- Italija je mediteranska velesila u nautičkom turizmu, i to ne samo u razvijenosti marina, nego i u *cruisingu*. S ukupno 395¹¹ morskih marina svih vrsta, uz podatak da ima 148 kvalitetnih i s 53.835 vezova, prednjači na Mediteranu.
- Španjolska se nalazi odmah uz bok Italiji, s 84 kvalitetne marine i s 43.341 vezom, a po ukupnom

⁸ Ibidem

⁹ Podatak iz nove knjige T. Luković i skupina međunarodnih autora, najvećih svjetskih imena, pod naslovom *Nautical Tourism*, gdje se na engleskom jeziku detaljno obrađuje nautički turizam u svim zemljama Europe, a analiza se provela prema pet osnovnih europskim megatržišta. Knjiga je u procesu objavljivanja, pa ću se ovdje tek djelomično koristiti rezultatima istraživanja izloženima u njoj.

¹⁰ www.portbooker.org

¹¹ Ibidem

broju od 556¹² marina, prednjači na Mediteranu. Na, 4.964 km mediteranskog obalnog pojasa njen se razvoj marina i dalje odvija. Njezina marina Empuriabrava, s 5.010 vezova, najveća je na Mediteranu.

- Turska je nova članica zemalja Mediterana koje su se usmjerile na razvoj nautičkog turizma. S 26 kvalitetnih marina sve više nastoji da je tržišno prihvate. Njezin je osnovni problem neiskustvo u turizmu i menadžment.
- Ostali (Malta, Crna Gora i Slovenija) države su vrlo limitiranim potencijalima obale, pa se ne mogu uzeti u obzir za ozbiljnije analize nautičkog turizma – promatrano s aspekta Mediterana.

Dakle, kako vidimo, svaku državu treba razmotriti s obzirom na njezin prirodni potencijal i stupanj razvijenosti, ali i obalni potencijal. Svaka država pozicionirala se na sebi svojstven način u nautičkom turizmu na tržištu Mediterana, a pritom je našla svoj model razvoja.

Hrvatska je zemlja s najkvalitetnijim marinama na Mediteranu, ali i u Europi, pa se postavlja pitanje kako se bez posebne podrške države došlo do te činjenice. Ipak, prije toga ćemo samo kratko o internom, ili unutarnjem okruženju. Hrvatska ekonomija, kao i politika, nalazi se u tranziciji, to jest na prijelazu iz etatičko-planskoga na tržišni model razvoja. Pritom treba naglasiti da nema jednoga jedinstvenog tržišnog modela u razvoju, nego svaka ekonomija nalazi i oblikuje svoj model, prema specifičnim nacionalnim činiteljima.

Hrvatskoj je ekonomija u tranziciji, što znači da još uvijek nije tržišno određena. Što to znači za nautički turizam? On se, posebno u domeni marina, počeo razvijati u bivšoj Jugoslaviji, u tada jedino mogućem obliku, državnom poduzeću ACY, s lancem marina uzduž cijele jadranske obale. ACY je opstao kao ACI, i ostaje i nadalje upitnikom koji će jednom ipak netko morati riješiti. Nakon Domovinskog rata, dakle, zapravo u proteklih 20-ak godina, privatni sektor i investitori razvili su sustav komercijalnih privatnih marina, koji uz ACI-ja, Hrvatska danas ima. Treba napomenuti da je taj razvoj bio otežan brojnim problemima nesređene državne administracije i lošim naslijeđenim gledanjem na privatno poduzetništvo, ali je ipak napredovao. Moglo bi se reći da je razvoj marina primjer tržišnog razvoja izvan državnog sustava na koji smo bili naučili, i on se do sada pokazao neučinkovitim i treba ga mijenjati.

RAZVOJNI PUT OSNOVNIH INDUSTRIJA / *Development of main industries*

Osnovne industrije nautičkog turizma su:¹³

1. luke nautičkog turizma,
2. *charter*,
3. *crusing*.

Početak razvoja svih triju industrija nautičkog turizma realno je obilježen završetkom Domovinskog rata. Dakle, kao okvirnu godinu novog početka u razvoju ove vrste turizma objektivno je uzeti 1995. godinu.

Luke nautičkog turizma u Hrvatskoj započele su se razvijati u okvirima naslijeđenoga ACI-sustava marina. Prve privatne komercijalne marine pojavile su se u okruženju nesređenosti državne administracije, manjkavih zakona i podzakonskih akata. Dakle, današnjih „čistih“ 29 privatnih marina nastajale su po dinamici 1,8 marina po godini, u prosjeku.

Pitanje na koje je vrlo teško i nezahvalno meritorno odgovoriti jest je li taj razvoj mogao biti bolji. Netko će kazati potvrdno, a netko odrično. Ostavimo konkretan odgovor, jer dati ga, bilo bi neprofesionalno. Vrijedno je pritom izraziti osnovna obilježja razvoja u proteklih 16-ak godina privatnog sektora hrvatskih marina. Ostaje činjenica da se proces odvijao spontano. Vrlo tiho, u sjeni ACI-ja, bez većih razmjera, i to, u stanju u kakvu je bila državna administracija. Država nije bitno odmagala, a ni pomagala. Nautički je turizam lutao od Ministarstva turizma do Ministarstva mora, i natrag, a onda zajedno, pa opet odvojeno. Legislativa se bitno mijenjala, a temeljni pravilnici točno svakih deset godina. Prvi državni strateški dokument, „Strategija razvoja nautičkog turizma 2006. do 2016.“, donesen je 2006. godine, ali je operativna provedba izostala, što ćemo objasniti u jednome drugom istraživanju. Pritom je lokalna samouprava u svakom smislu bila, a i još je, nedostavno razvijena da pridonese procesu. Dakle, investitori su sami „probijali“ put i gradili model realizacije investicija. Kakvo je bilo okruženje, dobro govori podatak da je investicija marine Frapa 1995. bila najveća u državi. Dakle, je li čaša dopola puna, ili prazna, svatko za sebe može tumačiti. Razvoj se odvijao, i još se odvija, u poluetatičkom modelu, gdje se od države uvijek čekaju strateški dokumenti, umjesto da se razvija tržišni način poslovanja i razvoja, ali to je za neku drugu priču. Sve u svemu, to je generacijski problem ove države. Za sada se proziva Vlada i država, umjesto da se razvija lokalna i regionalna samouprava.

¹³ T. Luković, & Z. Gržetić, *Nautičko turističko tržište u teoriji i praksi Hrvatske i europskog djela Mediterana*, Hrvatski hidrogrfski institut Split, Split, 2007., str. 123.

¹² Ibidem

Charter, kao subindustrija nautičkog turizma, razvija se pod okriljem marina. Ipak, on je imao bitne oscilacije. U razdoblju od 2001. do 2003. godine, kad je započeo rat u Bosni, a na pomolu je bio i u Kosovu, novo/staro tržište hrvatskog Jadrana mnogi su nautičari Europe upravo tek bili počeli otkrivati. I to je gotovo sasjeklo hrvatski turizam na srednjem i južnom Jadranu, a *charter* posebno. S obzirom na to da je bilo uobičajeno financirati nabavu *charter*-flote pri sustavu *leasinga*, to su, gotovo preko noći, neke hrvatske banke postale najveće hrvatske *charter*-kompanije. Nakon toga, s vremenom se sve smirilo i opet se započeo razvijati *charter*. Pritom, značaj *chartera* za nautički turizam obvezno treba sagledavati u širem kontekstu poslovanja marina, ali u znanstvenoistraživačkom smislu ne. Poslovanje u industriji *chartera* izuzetno je teško i zahtjevno, i po svemu je specifično.

Cruising važna je i najbolje organizirana globalna industrija u nautičkom turizmu na svijetu. U domeni istraživanja i analize razvoja hrvatskog *cruisinga*, potrebno je spoznati područja njegova razvoja.

U domeni tzv. „velikog *cruisinga*“, dakle velikih svjetskih *cruisera*, Hrvatska još ne participira. Neki bivši „izleti“ riječkog brodarar u *cruise-business*, pokazali su svu složenost ulaska u to tržište. Ipak, razvoj hrvatskoga velikog *cruisinga*, nakon Domovinskog rata, vrtoglavo se razvija u domeni *luka za prihvata velikih cruisera*. Luka Dubrovnik, koja je na 3 – 4. mjestu na Mediteranu i deseta na svijetu, postala je hrvatski turistički *brand*. I ostale velike hrvatske luke idu njezinim putem, ostvarujući visoke stope razvoja. Pritom se provodi prestrukturiranje ukupnoga lučkog prometa, u čemu *cruiseri* istiskuju lokalni pomorski promet na druge lučke destinacije jer se mjesto ustupa profitabilnijemu, *cruisingu*.

Razvoj svjetskog *cruisinga* temelji se na globalno dobroj organizaciji te industrije i na stalnim istraživanjima koje potiču i financiraju velike *cruising*-korporacije i asocijacije. One financiraju brojne odjele na sveučilištima razvijenih europskih zemalja a rezultati te suradnje osiguravaju razvoj. Oblik takve suradnje, rezultati istraživanja i drugi učinci za Hrvatsku su još uvijek daleki.

Drugi segment *cruisinga*, koji je za Hrvatsku posebno zanimljiv i važan, jest tzv. „mali *cruising*“ – jednodnevna i višednevna krstarenja na tradicionalnim plovilima, *old timerima*, *trabakulima* i njihovim replikama. Nažalost, ta subindustrija *cruisinga* loše je organizirana, i u Hrvatskoj i u cijeloj Europi. Ipak istraživanja¹⁴ pokazuju

¹⁴ T. Luković, „Analiza razvoja svjetskog i hrvatskog *cruisinga*“, Naše more, br. 5-6, 2008. Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2008.

njezinu snagu, koja u ukupnosti nadmašuje kapacitete velikog *cruisinga*. Eto, još jedna je zabluda skinuta! Mali su *cruiseri* u svim državama Europe, a njihovi ukupni kapaciteti su veliki. Važnost malog *cruisinga* je ne samo u njegovim izravnim učincima već i u neizravnim, a o kakvu se razvojnom modelu radi, najbolje govori primjer razvoja područja između Splita i Omiša.¹⁵ U Hrvatskoj se razvilo nekoliko regionalno značajnih cehovskih udruženja koja pokrivaju mali *cruising* na Jadranu. Njihov razvoj podupire Hrvatska gospodarska komora i ministarstva, što je za svaku pohvalu. Ipak, potreba da se bolje organiziraju udruge malih brodarar i podigne suradnja na europsku i svjetsku razinu, uvjet su budućem razvoju.

Da bi se spomenute tri osnovne industrije nautičkog turizma razvijale, pobrinute su se *komplementarne i sekundarne djelatnosti*.¹⁶ Proizvodnja malih plovila i jahta, brodske opreme i jedara, proizvodnja visokokvalitetnih pontona i drugo, dio su *marina-industry*. Također, škole jedrenja, ronjenja, turističke agencije, udruženje i edukacija skippera i drugo pridonose razvoju nautičkog turizma u Hrvatskoj.

CONTROLLINŠKO PITANJE: MEGAJAHTE, VELIKI BIZNIS ILI VELIKA ZABLUDA? / Controlling question: Mega yachts, big business or big misconception?

Megajahte, dulje od 24 m, i marine za njihov prihvata, aktualna su tema mnogih rasprava. Nažalost, njihovi efekti još nisu istraženi, te su sva mišljenja neutemeljena.

Da bi se rasvijetlila problematika smještaja megajahta, potrebno je obrazložiti razvoj marina njima namijenjenih na Mediteranu. U tome prednjači francuska Azurna obala. Mnoge su se destinacije (Monako, Canes, Palma de Mallorca, Portofino i drugi) već desetljećima usmjerile za razvoj marina za megajahte, ali nije riječ samo o marinama nego o poslovnom svijetu i razvojnom modelu u kojemu je marina tek malen dio. Dobar je primjer marina Vauban u Antibesu, na jugu Francuske; ona na „Gatu milijardera“ (*Billionaire's quay*) prihvaća takva plovila i do 165 m duljine.

¹⁵ T. Luković, „Cruising on old timers, opportunity for local and regional development within Europe“, 1st European International Cruise Conference“, University of Bremerhaven & Institute for Maritime Tourism, str. 31-43., 2008.

¹⁶ T. Luković & N. Šerić, „Strategic development and changes in legislation regulating nautical tourism in Croatia“, „Pomorstvo“, University of Rijeka, Rijeka, December 2009., str. 10.



Slika 2. Marina Vauban (Antibes, Francuska)
Figure 2 Marina Vauban (Antibes, France)

Marina Vauban dio je šire profiliranoga poslovnog svijeta koji čine velike korporacije, poput nogometne Premijer lige, pa je marina stjecište bogatih poslovnih ljudi. Od početka je građena kao marina za megajahte, u vlasništvu triju velikih korporacija - SAPA, SAEM i IYCA. Stoga marina ima ulogu ugodnog okupljališta svjetske poslovne elite, a francuska država podržava njezin razvojni kontinuitet i slične destinacije na Azurnoj obali.

Marina ima više od 100 vezova za megajahte, a može primiti i jahte duge do 165 m.

Slično je i s drugim poznatim marinama za megajahte. Svaka od destinacija ima svoj model razvoja, iza kojeg stoje velike svjetske korporacije. Slično je i s Monakom, prestižnom destinacijom za ovakva plovila i jedinstvenim gradom kneževinom u kojega se u Port Herculesu održava MonacoYachtShow, najpoznatiji nautički sajam za megajahte na svijetu. Dakle, marina ovakva tipa čvrsto je povezana sa svijetom velikoga svjetskog *businessa*. Zbog toga, zanemariti tu činjenicu i razvoj marina za megajahte temeljiti na podatku da u Jadran uplovi oko njih 400, vrlo je naivno. Pritom, ostaje još uvijek otvoreno pitanje kako se razvijaju marine za megajahte i gdje je tu Hrvatska.

Prije svega, potrebno je napomenuti da ima različitih oblika i uvjeta u kojima i kako se pojavljuju marine za ovakva plovila. U prostorno-destinacijskom smislu, to može biti preinaka vezova u prostranoj luci, kao što je to urađeno u luci Marseilleu (Francuska) ili luci u Barceloni (Španjolska). Jednako tako Italija neke vojne luke prepravlja kao takve marine, a što bi u Hrvatskoj to mogla biti vojna luka Lora u Splitu. Dakle, promatrano s prostorno-destinacijskog aspekta, razni su načini kako doći do ovakvih marina.

I zato, što je s Hrvatskom?

Megajahte su za Jadran, kao bogato elitno tržište potražnje nautičkog turizma, relativna novost. Na svijetu ih plovi više od 15.000¹⁷, a svake se godine izgradi oko 750 novih. Oko broja koliko ih plovi Mediteranom stavovi nisu posve usklađeni. Po nekim izvorima, to je oko 2.000

¹⁷ www.adriaticcrew.com/novinajacht

megajahta,¹⁸ a proteklih godina Jadran posjeti njih oko 400¹⁹. Posve neprovjereno i neistraženo, upozorava se na velike mogućnosti zarade u marinama ako se prihvaćaju megajahte i na potrebu novih vezova za njih. Sve se to pretvara u euforiju, u smislu: „Hrvatska gubi veliki priliku.“ No, je li to baš tako?

Da bi se odgovorilo na to pitanje, valja obaviti više istraživanja i analiza. Prije toga davati senzacionalističke ocjene kako se moramo hitno prilagoditi tom trendu, najblaže rečeno, neumjesno je i nestručno. U tu svrhu, proveli smo *controllinško* istraživanje i analizu. Uzeli smo za primjer novoizgrađeni vanjski gat, dug 390 m, u marini Frapi, određen za megajahte. Sučelili smo pritom dvije strane gata i napravili izračun.

Simuliramo situaciju, pa imamo sljedeći scenarij.²⁰

S obzirom na analizu *controllera*, kapetan marine Frape pripremio se za sutrašnji razmještaj jahta na glavnom molu, uzimajući u obzir mogućnosti priveza na obje strane. Da bi *controller* marine došao do pravog odgovora, izradit će se analiza dobiti po metodi jedinične dobiti u uvjetima potpune kapacitiranosti svake od vrsta jahta u marini. Na taj će se način procijeniti obje vrste usluga jahtama - procjenjujući dobit koja bi se svakom od usluga u marini mogla ostvariti uz prostorni i prihvatni raspored (tablica 2.).

¹⁸ <http://globus.jutarnji.hr/hrvatska/kopneni-servis-za-plovece-milijardere>
¹⁹ http://www.adriaticssailor.com/07_09_2010_u_mandalini_ce_biti_gat_za_milijardere/sailing_croatia/1258/hr

²⁰ Preuzeto iz T. Luković & U. Lebefromm, *Controlling – koncepcija i slučajevi*, Sveučilište u Dubrovniku, 2009. str. 162 – 195.

Tablica 2. Izračun ostvarenja dobiti u uvjetima pune kapacitiranosti marine Frapa s obzirom na njezine instalirane kapacitete, obračun prema metodi prebacivanja ukupnih troškova

Table 2 Calculation of profit under full capacity of marina Frapa with regard to installed capacities, calculation according to the total cost transfer method

	Izračun dobiti
Standardne jahte	3.120 eura + 4 jahte na 60 m unutarnje strane vanjskog mola + 7 jahta na vanjskoj strani vanjskog mola = 3.120 eura + 114,4 eura = 3.234,4 eura
Megajahte	386 eura + 10 gatova x 2 strane x 1 jahta = 386 eura + 1.544 eura = 1.930 eura
ZAKLJUČAK	Iz ovog izračuna vidljivo je da je posao s megajahtama u marini Frapi neisplativ u usporedbi s poslom sa standardnim jahtama.

Izvor: Autorov izračun

Izračun pokazuje posve drugi odnos u ostvarenju dobiti u uvjetima pune kapacitiranosti nego što je to pokazao obračun dnevne jedinične isplativosti po brod/danu.²¹ Kako je nastala takva razlika?

Kada bi menadžment marine donio odluku o orijentaciji na samo jednu vrstu usluge, prema rezultatima analize i informaciji o dobitku po jedinici brod/dan, za sljedeću bi sezonu donio pogrešnu odluku. Marina bi bila puna megajahta koje ostvaruju više od pet puta veću dobit, a dobit bi se u masi prepolovila.

To bi bio pravi primjer za tzv. menadžment iznenađenja (*Management by Surprise*). Problem je nastao radi analitičkoga konflikta, jer je analitičar sve korektno izračunao, ali nije uzeo u obzir važne veličine (prostorne mogućnosti marine) koje uvjetuju rezultat.

Osnovno kontrolno pitanje informacijskog sustava marine koji je orijentiran prema korisnicima, mora biti: «Što se mijenja i pod kojim uvjetima?» Pitanje je što se mijenja ako se za iduću sezonu cijela marina reorganizira i pripremi za prihvat megajahta. Za marinu i nautički turizam, potražnja je više nego dvostruko veća od ponude u sezoni na cijelom području Mediterana, te plasman nije problem. Pitanje je, međutim, koje je marini ciljano tržište i kako iskoristiti njezine prihvatne kapacitete. Zbog toga

se za marinu pojavljuje problem rasporeda jahta, uz uvjet maksimaliziranja *jamstvenoga priloga*²² koji treba ostvariti.

Špica sezone pruža mogućnost postizanja punoga kapaciteta, pa nije problem kako prodati, već što prodati. U posezoni pojavljuje se problem koji može imati troškovni aspekt, a to je pitanje je li lakše čuvati veliku jahtu od 40 m, ili tri male jahte od po 13 m. Iskustvo pokazuje da nema velike razlike jer se čuvanje pretežno svodi na ljudski rad. Dakle, put je otvoren do realizacije jamstvenoga priloga, a time i dobiti.

Na putu do maksimalizacije jamstvenoga priloga, odnosno optimalnog rasporeda jahta, za obje vrste treba analizirati još neke aspekte ovog problema.

Marina ima deset gatova, duljine od oko 50 m na kojima je, sa svake strane, raspoređeno 15 vezova, što čini ukupni prihvatni kapacitet od 300 prosječno velikih jahta. Pristup do veza moguć je i velikim jahtama.

Vanjski lukobran pogodan je i određen za megajahte s prosječnim bočnim prihvatom njih pet istodobno na vezu. Da bi objasnili problem, potrebno je pristupiti izračunu po obračunu usmjerenome k jamstvenom prilogu, ali podređenome usporednoj analizi po jedinici „jedne strane gata“.

Tablica 3. Izračun jamstvenoga priloga po jedinici izračuna „jedna strana gata“
Table 3 Calculation of the guarantee contribution per calculation unit „one side of pier“

	Prosječne jahte na jednoj strani gata		Megajahte na jednoj strani gata	
	Jedinična cijena	Ukupno prihoda	Jedinična cijena	Ukupno prihoda
Cijena usluge (u eurima)	72 / 1080		264 / 264	
Broj jahta	15		1	
Proporcionalni troškovi (u eurima)	60	900	202	202
Jamstveni prilog (u eurima)	12	180	62	62
Raspodjela koncesije za pomorsko dobro	1,6	24	1,6x2,6=4,2	1,6x2,6=4,2
Dobit (u eurima)	10,4	156	57,8	57,8

Izvor: Autorov izračun.

²² A. Deyhle, *Controller-Praxis, Führung durch Ziele – Planung – Controlling*, Band I, Unternehmensplanung, Rechnungswesen und Controllerfunktion“, 15. Auflage, Verlag für ControllingWissen AG Offenburg, 2003., str. 49.

²¹ T. Luković & U. Lebefromm, op. cit., str. 165.

Izračunom se nedvojbeno potvrđuje da gatovi ne smiju biti samo za megajahte jer se time dobit više nego prepolovljuje. Oni prihvaćaju petnaest prosječnih jahta i ostvaruju, sa svake strane, u veličini mjere brod/dan dobit od 156 eura, dok bi megajahta na toj strani gata ostvarila samo 57,8 eura dobiti.

Dakle, s obzirom na to da je analiza imala za cilj osigurati menadžmentu bazu za upravljanje programom optimalnog rasporeda vezova u marini i ostvarenja dobiti, raščlamba na temelju jediničnih veličina i zaključci na temelju nje nisu dostatni da bi se donijela odluka o organizaciji marine za iduću sezonu. Takav izračun nije imao informacijskog smisla. *Controller* mora pristupiti analizi s pozicije gatova, pa, na taj način, doći do pravih rezultata potrebnih menadžeru da donese ispravnu odluku.

Potpuno je logično načelo da jamstveni prilozi predstavljaju temeljnu upravljačku informaciju u pogledu cilja dobiti. Temeljno pitanje glasi: *koja usluga bolje zarađuje, usluga pružena običnoj jahti, ili megajahti?* Da bi ta informacija bila ispravna i upotrebljiva, potrebno ju je staviti u prostor marine i u zadanim uvjetima za oblikovanje usluge. Ta je informacija osnova za to da se nešto promijeni, da se marina reorganizira i pripremi za iduću sezonu kako bi se svaka usluga prodala tako da se ostvari maksimalni jamstveni prilog i maksimalna dobit.

Zbog toga ovaj proces za *controllera* nije završen jer se sad nameće pitanje *zašto uopće primati megajahte u marini Frapi, kada se umjesto njih, na vanjskoj strani mola, mogu primati standardne jahte.* Na to pitanje trebaju odgovoriti controlleri i informaciju prenijeti menadžeru (tablica 4.). Posebice jer je nedostatan jasan tretman vanjskog mola, a jasno je da su gatovi isplativiji za obične jahte.

Kao što je vidljivo iz tablice 4., prihodi ostvareni od megajahta na glavnome molu su 1.320 eura, što je za 66,6% više nego od prosječnih jahta koje bi se mogle smjestiti na glavnome molu. Ostvarena bruto-dobit od usluga megajahtama je 152,2% veća. Sada se za *controllera* javlja problem oblikovanja izvješća menadžeru. Ipak, on još nije završio s analizom. Naime, pojavljuje se problem obračuna strukturnih troškova koje smo označili kao inducirane ili relativno fiksne, a izraženi su u cijeni sata rada i količini sati rada. Dakle, *controller* je obračunao pola sata rada kao jedan sat rada u skladu s pravilnikom obračuna usluga u marini, a što je za tri kvalificirana zaposlenika povećalo proporcionalne troškove za 90 eura. Gumeni gliser kojim se koristi *skipper* marine pri navođenju jahte, u prethodnom obračunu *controller* je obračunao kao dva puta po jedan sat, a riječ je o dva puta po pola sata. Zato je *controller* u tom obračunu ostvario slobodni troškovni prostor (*free costal interval*) koji mu omogućuje daljnje analize i formiranje objektivnog prijedloga.

Ako *controller* preoblikuje izračun proporcionalnih troškova za megajahte, koji su u izračunu bili 202 eura, i izračun postavi tako da kalkulira realno vrijeme provedeno u radu, dakle 0,5 sati, rezultat je posve drugačiji:

$$\text{Proporcionalni troškovi megajahte} = 2,6 \times 60\text{€} + \frac{2\{(3 \times 0,5 \times 30\text{€}) + 15 \text{€ troš. glisera}\}}{5 \text{ dana prosj. boravka}} = 180 \text{ eura}$$

Na taj se način jamstveni prilog kod megajahta povećava na 84 (62 + 22 eura) eura, čime se ostvaruje dobit u jedinici mjere brod/dan od 79,8 (57,8 + 22 eura) eura, a koja u masi daje iznos od 399 (289 + 5 x 22 eura) eura dobiti. Na taj način posve je jasna prednost megajahta u ostvarenju bruto-dobiti na glavnom molu, u usporedbi s jahtama prosječne veličine. Osim toga,

Tablica 4. Izračun jamstvenog priloga po jedinici izračuna „obje strane vanjskoga mola“
Table 4 Calculation of the guarantee contribution per calculation unit „both sides of outside pier“

	Prosječne jahte na obje strani glavnoga mola (100 + 60 m)		Megajahte na obje strani glavnoga mola (100 + 60 m)	
	Jedinična cijena	Ukupno prihoda	Jedinična cijena	Ukupno prihoda
Cijena usluge (u eurima)	72 / 792		264 / 1320	
Broj jahta	11		5	
Proporcionalni troškovi (u eurima)	60	660	202	1.010
Jamstveni prilog (u eurima)	12	132	62	310
Raspodjela koncesije za pomorsko dobro	1,6	17,6	1,6x2,6=4,2	21
Dobit (u eurima)	10,4	114,4	57,8	289

Izvor: Autorov izračun.

ako se analizira cijena sata rada kvalificiranog osoblja u marini, koja je 30 eura, i tu se nalazi slobodni troškovni prostor (*free costal interval*) jer je odnos stvarne bruto-cijene rada kvalificiranog osoblja marine maksimalno 10 eura, dakle dva puta manje od obračunske cijene od 30 eura. Sve su to stavke kalkulacije troškova koje *controller* nema u budžetiranju troškova usluge prosječno velikim jahtama, a što ga obvezuje na dublju analizu.

Prikazana je dobit bruto-kategorija dobiti, ali zbog linearnog sustava oporezivanja bitnijih razlika u prikazu neto-dobiti za dvije vrste usluga, nema, osim u apsolutnim veličinama koje su za visinu poreznog opterećenja manje od bruto-dobiti.

Controller će, zatim, istražiti i krajnju mogućnost da se ostvari još veći jamstveni prilog, što je realno ako se dobije pozitivan odgovor na upit o mogućnosti vezivanja prosječnih jahta na glavnome molu po sustavu priveza za korpomorto, dakle okomito na mol. Na taj način, umjesto sadašnje mogućih 11 vezova za prosječne, mogao bi se ostvariti vez za oko 53 jahte prosječne veličine, što daje dobit od 551,2 eura na glavnome molu. Toj ideji ostaje suprotstaviti još jednu opciju, a ta je pitanje *kolika bi bila dobit kada bi se megajahte vezale okomito na mol, a ne uz mol*. Pritom bi se dobilo oko 27 vezova, što daje dobit od 1.539 eura, koja je uz megajahte dva puta veća nego uz prosječne jahte. Time je, ipak, za *controllera* završen posao i riješena je dilema smjestiti na glavnome molu megajahte ili prosječne jahte. Na glavni mol, dakle, definitivno dolaze megajahte na zadovoljstvo njihovih vlasnika i menadžmenta marine. Ipak, *controller* na tom molu treba odgovoriti na još jedno pitanje kako bi menadžmentu i vlasniku marine Frape dao cjelovitu informaciju.

Uz predloženi izračun izravne koristi za marinu, potrošnja turista na megajahti ovisi o više drugih činitelja ponude. Prije svega, stav da su na njoj milijarder koji nemilice troše svoj novac, posve je pogrešan. Oni jako dobro znaju što i koliko plaćaju, i imaju, više nego drugi, istančan osjećaj za temeljnu turističku veličinu potrošnje „vrijednost za novac“. Nadalje, ovom je istraživanju potrebno pridružiti i broj turista na megajahti po metru plovila, pa to usporediti s običnim jahtama. Osim toga, potrebno je znati da se megajahte ne običavaju koristiti stalnim vezom i vrlo lako i često mijenjaju odredište, što znači promjenu kontinenta. Za ubirati milijune eura od megajahta, na koje se neki hrvatski kvazistručnjaci pozivaju, potrebno je znatno više nego zanositi se enormnim prihodima marine; dakle, potrebno je provoditi istraživanja i služiti se znanjem.

ZAKLJUČAK / Conclusion

S obzirom na istraživanje koje smo proveli, nameće se zaključak da je pogrešan razvojni pristup izgraditi marinu za megajahte i očekivati da će one same doći na stalni vez. Nekoliko je pritom rezultata i shvaćanja koje treba prihvatiti.

Prvi je zaključak da marini za megajahte prethodi odluka velikih kompanija da ulože u određenu destinaciju, a ta se odluka temelji na nizu pretpostavka, kao što su, primjerice, imidž države, prikladno šire okruženje i drugo. Koncept izgradnje marine za megajahte u kojem je izostala povezanost s velikim kompanijama i velikim kapitalom promašen je koncept, jer on može samo poslužiti za tranzitni vez megajahta u sezoni. To imamo i u Hrvatskoj na primjeru marine za megajahte u Mandalini u Šibeniku, koja može primiti 79 njih do 100 m. Ta marina nastala je, kao i druge privatne marine, nakon Domovinskog rata, ali svoj uzlet gradi tek sada kad se povezala s nekoliko svjetski poznatih kompanija, kao što su Marinetek NPC (Finska) i Doğu Holding A.Ş. (Turska). Vlasnik i menadžment marine to su shvatili, i sad ozbiljno i uspješno rade na tome, a Hrvatska iz dana u dan kao država dobiva na važnosti, što je presudno za ulazak velikih kompanija u nautički turizam.

Država, kao činitelj odluke dolaska megajahta, utječe na potražnju sustavom pristojba i opće zakonske regulative, te stvaranjem uvjeta i klime pogodne za investicije i razvoj.

Drugi zaključak koji se nameće iz ovog istraživanja odnosi se na pitanje je li poslovanje s megajahtama isplativije od onoga s običnim jahtama. Istraživanje koje smo proveli na primjeru marine Frape potvrdilo je postavljenu hipotezu. Poslovanje s megajahtama nije apsolutno profitabilnije nego ono s običnim jahtama. Dapače. Dio istraživanja koje se provelo na vanjskom gatu marine Frape određenom za megajahte, potvrdio je isplativost, a time se dokazalo da je pogrešno mišljenje kako bi se hrvatske marine trebale preorijentirati na takve jahte. Dakle, dokazano je da se poslovanje s megajahtama isplati, ali samo u marinama koje su na svojem početku, projektima i sustavom poslovanja, usmjerene na to, kao što su to, primjerice, marina Mandalina ili što će to biti marina Port Montenegro u Tivtu. Za sve druge marine, orijentirane na standardne jahte, prelazak na poslovanje s megajahtama se ne isplati. To ovisi ne samo o prostornim mogućnostima nego i o destinaciji, koja za tu klijentelu ima posebnu ulogu. Dubrovnik i Venecija jesu privlačne svjetskim bogatašima, kao i marina Frapa, koja je svojom kvalitetom izborila svjetski status na tom hirovitom

tržištu. Sve ostale destinacije ostaju vrlo upitne, i treba ih razvijati na svjetskoj razini, jer će bez toga imati samo tranzitnu ulogu.

Promjene u strukturi nautičkog turizma, potaknute nizom, prije svega tržišnih i ekonomskih razloga, utjecat će na razvoj manjih tržišta i oblikovanje novih. Sve industrije nautičkog turizma neće se jednoliko razvijati pa je potrebno raditi na istraživanjima kako bi se upravljalo razvojem, a poteškoće pravodobno predvidjele. Zbog toga su istraživanja, prije svega ekonomista i *controllera*, prijeko potrebna za procjenu budućeg razvoja nautičkog turizma u Hrvatskoj.

Uz neposrednu potrošnju u marinama povezano s privezom megajahta, ostala je potrošnja nedostavno istražena, te se samo može predviđati. Činjenica je da se hrvatska ponuda prvi put u povijesti susreće s tim segmentom tržišta potražnje, upućuje na istraživanja koja trebaju provoditi ekonomisti i *controlleri*, nakon čega će se moći dati valjani stavovi. Još je mnogo zabluda i neznanja u nautičkom turizmu, što treba nadoknaditi učenjem i istraživanjem, i samo se na taj način može osigurati kontinuitet u razvoju nautičkog turizma. On je naime multidisciplinarnan, što znači da svaki znanstveni i praktični aspekt nautičkog turizma treba respektirati i istražiti, te vrednovati i razvijati samostalno, ali i integralno, holistički.

LITERATURA / References

1. Adac, „Marinaführer, Deutschland, Europa“, 2010.
2. Buble, M., *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005.
3. Deyhle, A., *Controller-Praxis, Führung durch Ziene – Planung–Controlling*, Band I, Unternehmensplanung, Rechnungswesen und Controllerfunktion“, 15. Auflage, Verlag für ControllingWissen AG Offenburg, 2003.
4. Dowling, K. R., *Cruise Ship Tourism*, CAB International (CABI), Joondalup WW 6027, Australia, 2006
5. Luković, T., „Analiza razvoja svjetskog i hrvatskog cruisinga“, *Naše more*, vol. 55, br. 5-6, 2008., str. 233-248.
6. Luković, T., „Cruising on old timers, opportunity for local and regional development within Europe“, 1st European International Cruise Conference“, University of Bremerhaven & Institute for Maritime Tourism, str. 31-43., 2008.
7. Luković, T. & Šerić, N., „Strategic development and changes in legislation regulating nautical tourism in Croatia“, *Pomorstvo*, vol. 23, No. 2, 2009, str. 357-374.
8. Luković, T. & Lebefromm, U., *Controlling – koncepcija i slučajevi*, Sveučilište u Dubrovniku, 2009
9. Luković, T. & Gržetić, Z., *Nautičko turističko tržište u teoriji i praksi Hrvatske i europskog djela Mediterana*, Hrvatski hidrogrfski institut Split, Split, 2007.

Internet:

- <http://globus.jutarnji.hr/hrvatska/kopneni-servis-za-plovece-milijardere> (28. 4. 2012.)
- www.adriaticrew.com/novinajaht (28. 4. 2012.)
- http://www.adriaticssailor.com/07_09_2010_u_mandalini_ce_biti_gat_za_milijardere/sailing_croatia/1258/hr (28. 4. 2012.)
- www.portbooker.org (28. 4. 2012.)

Rukopis primljen: 30. 4. 2012.

