

Dr.sc **Čedomir Dundović**
Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci
51000 Rijeka, Studentska 2
Mr.sc. **Mirjana Kovačić**
Primorsko - goranska županija
Upravni odjel za pomorstvo, promet i veze
51000 Rijeka, Ciottina 17 b

Komparativna analiza organizacijskih modela sjevernojadranskih nautičkih luka

Sažetak

U radu je pregledno i sustavno analiziran razvoj sjevernojadranskih nautičkih luka, s posebnim naglaskom na njihovo značenje i ulogu u nautičkom turizmu Hrvatske. Sjeverni Jadran raspolaže s gotovo polovicom ukupnih nautičkih kapaciteta te ostvaruje trećinu ukupnog prihoda nautičkog turizma Hrvatske. Vrednovanje uloge i značenja nautičkog turizma Sjevernog Jadrana za gospodarstvo Hrvatske još uvijek je nedovoljno istraženo.

Autori u ovome radu istražuju postojeće organizacijske modele sjevernojadranskih nautičkih luka s aspekta vlasničke strukture, uspoređujući ih s organizacijskim modelima luka nautičkog turizma u zemljama Mediterana. Samostalni model poslovanja marina u svijetu pokazao se kao uspješan model poslovanja, pa se u radu razmatraju prednosti predloženog modela.

U okruženju u kojem se sjevernojadranske marine nalaze, predloženi model poslovanja je optimum kojemu treba težiti, u cilju postizanja učinkovitog poslovanja.

Ključne riječi: nautički turizam, nautičke luke, sjevernojadranske luke, marine, organizacijski model, vlasnička struktura, koncesija, pomorsko dobro.

1. Uvod

Nautički turizam rezultat je tendencija i dostignute razine gospodarskog rasta. U središtu pozornosti je čovjek, smanjenje radnog vremena i tehnološki napredak, što sve zajedno, uz psihološku komponentu turizma, omogućuje mnoge promjene, ne samo u prostoru na kojem se turističke aktivnosti provode nego i kod nositelja tih aktivnosti.

Organizacija tvrtke se u svom djelovanju prilagođava vanjskim i unutrašnjim činiteljima okružja koji su izvan dometa njezina neposrednog utjecaja, iako dugoročno

postoji interakcijski odnos, odnosno promjene okružja kao odgovor na djelovanje organizacije. To su prirodno-prostorno, socijalno-kulturno, pravno-političko i privredno okružje. Luke nautičkog turizma u svom razvoju, koji je u Hrvatskoj u usponu, imaju priliku da, poštujući načela održivog razvoja, uspostave organizacijsku strukturu koja će ne samo biti u funkciji održivog razvoja i zaštite okoliša, već i učinkovita razvoja kroz svoj poslovni proces.

Nova dimenzija buduće nautičke stvarnosti prisutna je u dostignutom stupnju razvoja nautičkog turizma i nalazi se u stalnom procesu promjena. Nautičar ima nova saznanja, vrijednosne orijentacije i potrebe. Procesi, koji se pritom vode, temelje se na promjenama i novim oblicima nautičkih usluga, te se mogu sagledati kroz informatizaciju, individualizaciju i internacionalizaciju. Oblikovanje novih nautičkih potreba događa se uz prepoznatljiv utjecaj tradicionalne ponude ali i velikih promjena.

Nove nautičke potrebe zahtijevaju ponudu prilagođenu nautičaru pojedincu, što znači uvažavanje marketinškog pristupa u oblikovanju organizacije nautičke luke.

2. Značenje sjevernojadranskih nautičkih luka za gospodarstvo hrvatske

2.1. Pojmovno određenje i razvoj sjevernojadranskih nautičkih luka

Sjeverni Jadran obuhvaća prostor od 6.724 km². Duboko je uvučen u europsko kopno, pa je bolje od drugih hrvatskih jadranskih regija povezan sa zapadno-europskim emitivnim tržištem. Modernizacijom postojećih i izgradnjom novih cestovnih prometnica ova regija postaje sve bliža emitivnom turističkom tržištu, pa su perspektive u pogledu razvoja turizma i nautičkog turizma posebno istaknute.

Do 1980. g. Hrvatska je, uključujući i sjevernojadranske luke, imala neznatnu nautičku ponudu koja nije bila dovoljna ni u kvalitativnom ni u kvantitativnom pogledu, iako je to bilo vrijeme kada je turizam, iz godine u godinu, bilježio izuzetno uspješne poslovne rezultate. Hrvatska je tada raspolagala s oko 2.100 komercijalnih nautičkih vezova u moru te 1.200 mjesta na kopnu - u samo 12 marina.

Istra je tada, sa svoje 3 marine, u ukupnom nacionalnom udjelu sudjelovala sa 25%, dok je u komercijalnim nautičkim vezovima u moru imala 570 vezova, što je činilo 27% ukupnih vezova u hrvatskim marinama.

Strateški pravci razvoja nautičkog turizma nisu postojali ili, ako i jesu, nisu sveobuhvatno i kvalitativno uvažavali problematiku razvoja. Gradilo se po principu univerzalnosti. Svaka marina morala je imati jak servisno-tehnički centar, prostor namijenjen smještaju plovila na kopnu, djelatnosti koje su obuhvaćale trgovačko-uslužne, ugostiteljske, sportsko-rekreativne sadržaje, te postaje za prodaju motornog goriva i malo brodogradilište u užem okruženju marine. Osim toga, marine su se gradile po ključu koji nije uvažavao posebnosti «tipičnog» krajolika, te činjenicu radi li se o gradskoj ili turističkoj marini, je li ona pretežito tranzitna ili stacionarna luka itd.

Posebni doprinos razvoju lučke infrastrukture daje osnivanje Adriatik Club Jugoslavija (1983. godine) sa sjedištem na Brijunima, koji je 1993/94. preimenovan u ACI – Adriatic Croatia International Club. Godine 2003. ACI raspolaže sa 21 marinom kapaciteta 5.240 vezova u moru i 935 vezova na kopnu.¹

U 2002. godini (grafikon 1), broj plovila na stalnom vezu tvrtke ACI u marinama Istre i Kvarnera bio je za oko 2.000 plovila veći, u odnosu na marine u Dalmaciji. Na mjesečnom vezu broj plovila u sjevernojadranskim ACI marinama također je znatno veći. Broj ostvarenih brod/dana u Dalmaciji veći je od 100.000. Istra i Kvarner su u 2002. godini ostvarili oko 40.000 brod/dana u ACI marinama.

Grafikon 1. Broj brodica na stalnom, mjesečnom i dnevnom vezu u ACI marinama u 2002. g.



Izvor: Statistički podaci analitičkih izvješća tvrtke ACI za 2002. g.

Na prostoru Istre i Kvarnera izgrađen je veliki broj komercijalnih nautičkih luka. Izgradnja marina počela je na sjevernom dijelu Istre i nastavila se prema jugu. Osim komercijalnih marina, na području Sjevernog Jadrana izgrađen je i veći broj luka nautičkog turizma koje su pretežno klupske, komunalne i hotelske, a koriste se kao sidrišta, privežišta i suhe marine. Osim vezova koje koriste njihovi članovi, luke raspolažu i određenim brojem komunalnih vezova.

Do 2001. godine, na Sjevernom Jadranu, izgrađene su 24 luke nautičkog turizma kapaciteta 6.021 komercijalnih vezova u moru i 1.615 na kopnu, te brojne lučice sidrišta i privežišta. Od marina izgrađenih na tom prostoru, 8 marina (2.655 vezova) u vlasništvu je ACI-a. U 2003. godini, na prostoru Sjevernog Jadrana nalaze se 32 nautičke luke, od čega su 24 marine.

¹ Poslovna izvješća ACI-a za 2002. i 2003. godinu

Značenje nautičkog turizma povećavalo se protokom vremena, međutim, tek njegova ekspanzija posljednjih 30-ak godina daje mu pravu vrijednost, s obzirom na strukturu i organizaciju, odnosno tehnološko-ekonomska, prostorna, ekološka, socijalna i pravna obilježja.

2.2. Vrednovanje značenja nautičkog turizma za turizam i gospodarstvo

Nautički turizam ubraja se među najpropulzivnije grane turizma, koje imaju obilježja rekreacije. Nautički turizam predstavlja jednu novu socioekonomsku pojavu u hrvatskom društvu čija budućnost tek dolazi. Svojim višestrukim učincima pridonosi bogatijoj i svestranijoj kvaliteti življenja, urbanizaciji i uređenju površina, te ostvaruje niz drugih učinaka koji su posredno ili neposredno vezani za cjelovitu turističku humanizaciju prostora.

Izuzetni ekonomski učinci i visoka profitabilnost nautičkog turizma, te brojni multiplikativni efekti govore u prilog sve većem interesu za tu pomorsku djelatnost. Pojačani interes za ulaganja u nautički turizam i izgradnju luka proizlaze iz njegove visoke stope rentabilnosti (opće i individualne) koja je rezultat pozitivnog utjecaja brojnih funkcija što se u toj djelatnosti mnogostruko generiraju, te djelotvorno isprepliću i realiziraju visoku nautičko-turističku potrošnju po nautičaru i plovilu, u prosjeku dva puta veću od potrošnje tzv. klasičnih turista.

Nautički turizam ima visoku društvenu i značajnu individualnu rentabilnost, međutim, profitabilnost u nautičkom turizmu varira i rezultat je različitih činitelja:²

- mikrolokacije,
- temeljnih tržišnih činitelja,
- specifičnosti poslovanja (sezonskog poslovanja),
- visine investicija u supra i infrastrukturu zbog manjih primarnih učinaka i dugog amortizacijskog vijeka (do 20, 30, pa čak i 50 godina) i dr.

Izuzetno značenje nautičkog turizma u poticanju razvoja i u cjelokupnom gospodarstvu ogleda se u sljedećim pogodnostima:

- nautički turizam ima najviši i najjači učinak multiplikativnog efekta, pri čemu bi on definitivno, u najkraćem roku, mogao biti prvi konkurentni proizvod Hrvatske u svijetu,
- to je grana turizma koja osigurava minimum 180 – 210 dana poslovanja u godini, a obrt uloženog kapitala u odnosu na hotelske kapacitete je mnogo dinamičniji,
- manja su ulaganja za isti broj smještajnih jedinica,
- povrat uloženog kapitala je i do dva puta brži nego u ostalim granama turizma,

² Mirjana K.: Model organizacije sjevernojadranskih luka nautičkog turizma u funkciji održivog razvoja, Magistarski rad, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2004. str. 29

- dovodi financijski jaču i kvalitetniju klijentelu što potiče kvalitetu i pojačava imidž, (za to je u početku dovoljno izgraditi tri marine, svaku kapaciteta oko 350 komercijalnih nautičkih vezova s time da 20% vezova bude namijenjeno plovilama i jahtama od 15 – 40 m, kojih na hrvatskom Jadranu gotovo da i nema),
- komparativne prednosti, kojih ima podosta, gotovo su presudne za razvoj nautičkog turizma u odnosu na hrvatske konkurente na Mediteranu.

Kroz potrošnju nautičara, posebice inozemnih, ostvaruju se brojni neposredni i posredni učinci za pojedine gospodarske subjekte i za gospodarstvo zemlje u cjelini. Tako, primjerice, marine, kao kompleksni objekti u kojima se nudi čitav niz usluga, često ostvaruju veću stopu profitabilnosti kapitala uloženog u njihovu izgradnju od onog uloženog u druge vrste turizma. Nadalje, tu su i građevinari, brodograditelji, trgovci, ugostitelji i svi ostali koji imaju posredne učinke od prodaje svojih proizvoda putem ugostiteljskih i trgovačkih usluga nautičarima.

Nautičkom turizmu dugo nije pridavano odgovarajuće značenje u oblikovanju turističke ponude, a glavna odrednica turističkog razvoja bila je izgradnja konvencionalnih smještajnih kapaciteta i orijentacija na masovni turizam. Karakteristika današnje turističke potražnje je orijentacija na individualizam, upoznavanje ambijentalnih vrednota i avanturizam. Da bi se udovoljilo tim zahtjevima tržišta, potrebno je razvijati nautički turizam kao najperspektivniji, s obzirom na idealne prirodno-zemljopisne i maritimne uvjete.

Prema nekim procjenama – nautički turizam u Hrvatskoj ima najveće perspektive za razvoj i zbog mogućnosti zadovoljavanja turističkih potreba gostiju iz visoko razvijenih zemalja Europe.³

Prema podacima za 2002. godinu, veoma je mali broj nautičara, njih oko 3%, koji se zadržava u lukama i ostvaruje noćenja, pri čemu ni u 2003., ni 2004. godini nije došlo do bitnijeg povećanja.

Kako bi se povećalo značenje i kvaliteta nautičkog turizma i luka nautičkog turizma, težište aktivnosti valja usmjeriti na obogaćivanje sadržaja, posredno i neposredno vezanih uz luke nautičkog turizma. To bi privuklo veći broj nautičara, a pridonijelo bi i njihovom zadržavanju u lukama.⁴

U pripremi ponude i prihvatu nautičkih turista integrirano trebaju sudjelovati raznoliki činitelji. To predstavlja jedan novi marketinški pristup u smislu ponude, raznolikosti, discipline u radu – kako marina, tako i trgovina. Upravo taj marketinški pristup predstavlja osnovicu za daljnji razvoj nautičkog turizma i gospodarstva Republike Hrvatske.

³ I. Vuković: Međunarodna ekonomija i turizam, Dalmatina d.o.o. Zagreb, Zagreb 2000., str. 209

⁴ Č. Dundović, N. Grubišić: Luke nautičkog turizma - čimbenik turističkog i gospodarskog razvitka RH, Suvremeni promet, Promet i turizam, pregledni članak, Zagreb 2001, str. 317-321

Takvim pristupom moguće je znatno povećati udio nautičkog turizma u ukupnom turističkom prometu pa i u ukupnom gospodarstvu, a posredni učinci takve politike ogledali bi se i u rastu poduzetništva u primorskim mjestima smještenim uz luke nautičkog turizma.

2.3. Značenje sjevernojadranskih nautičkih luka u razvitku turizma Hrvatske

Mogućnosti razvitka sjevernojadranskih nautičkih luka su velike pa je nužno sagledati kojim to nautičkim kapacitetima i lokacijama Sjeverni Jadran raspolaže.

Sjeverni Jadran je geografski prostor koji ima niz komparativnih prednosti, posebice u nautičkom pogledu. Sukladno morfološko-prirodnim osobinama, uz osmišljenu strategiju razvoja nautičkog turizma, takve bi prednosti zasigurno oplemenile u kvalitativnom pogledu nautičku ponudu Istre i Kvarnera. Uz navedeno, nautički turizam u svjetskim trendovima bilježi kontinuirani rast, kao uostalom i u Hrvatskoj.

Istra sa 535 km razvijene obale ima 3.373 komercijalna nautička veza, što odgovara broju vezova jedne marine u obližnjem Lignanu – marina Aprilia marittima. Gradić Lignano ima 6.000 stanovnika i isto toliko komercijalnih nautičkih vezova u 5 marina sa 7 km pripadajuće obale. Primorsko-goranska županija ima obalu duljine 1.820 km i raspolaže sa 2.810 komercijalnih vezova u moru i 1.748 vezova na kopnu.

Razvidno je da odnos broja vezova i dužine obale ostavlja mnogo prostora za kvalitetnu plansku izgradnju. Primjera radi navode se omjeri za sjevernojadranske luke konkurentnih talijanskih regija:

Cijela regija Friuli Venezia Giulia, gdje se nalazi i Lignano, ima 80 km obale i 13.000 komercijalnih nautičkih vezova u 26 marina, što je više od broja vezova u cijeloj Hrvatskoj. Usporedbom s gradovima i regijama Francuske ili Španjolske, u nautičkom smislu, rezultati bi bili još nepovoljniji.

Međutim, nije cilj obalu napuniti vezovima, nego posebnu pozornost obratiti na sljedeće: ulaganje u oplemenjivanje ekološke infrastrukture, oživljavanje starogradskih lučica, čišćenje i održavanje domicilnih lučica, plansku izgradnju novih marina, kadrove i njihovo usavršavanje, te pravnu regulativu.

Sjeverni Jadran ima izrazite komparativne prednosti u odnosu na druge inozemne turističke regije, jer ima optimalne uvjete za razvoj vikend turizma i stacionarnog nautičkog turizma (tablica 1).

Sjevernojadranske nautičke luke su pretežito u vlasništvu dioničkih društava. Iako ostvaruju veći dio turističkog prihoda, uloga i značenje u gospodarstvu Hrvatske nedovoljno su valorizirani.

Tablica 1. Broj plovila – uplovljavanja u lukama nautičkog turizma Istre

| OPIS | 2002. | | 2003. | | Indeks 2003/2002. | |
|---------------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------------|-----------------|
| | Stacionarno | u tranzitu | Stacionarno | u tranzitu | Stacionarno | u tran- zitu |
| UKUPNO | 2.837 | 26.969 | 3.181 | 35.183 | 112,13 | 130,46 |
| KORIŠTEN VEZ U MORU | 2.730 | 26.968 | 3.172 | 35.183 | 116,19 | 130,46 |
| Prema vrsti plovila | | | | | | |
| Motorne jahte | 859 | 10.740 | 968 | 13.413 | 112,69 | 124,89 |
| Jahte na jedra | 1.461 | 15.728 | 1793 | 20.964 | 122,72 | 133,29 |
| Ostala plovila | 410 | 500 | 411 | 806 | 100,24 | 161,20 |
| Prema zastavi plovila | | | | | | |
| Austrija | 660 | 4.321 | 773 | 5.376 | 117,12 | 124,42 |
| Hrvatska | 491 | 504 | 596 | 1.056 | 121,38 | 209,52 |
| Italija | 248 | 10.488 | 275 | 14.254 | 110,89 | 135,91 |
| Njemačka | 716 | 7.697 | 824 | 9.076 | 115,08 | 117,92 |
| Slovenija | 364 | 1.332 | 382 | 1.984 | 104,95 | 148,95 |
| Ostale zemlje | 251 | 2.626 | 322 | 3.437 | 128,29 | 130,88 |
| Prema dužini plovila | | | | | | |
| Do 6 metara | 384 | 1.111 | 392 | 1.188 | 102,08 | 106,93 |
| 6-8 m | 454 | 4.313 | 489 | 4.249 | 107,71 | 98,52 |
| 8-10 m | 761 | 6.881 | 906 | 8.039 | 119,05 | 116,83 |
| 10-12 m | 679 | 8.312 | 795 | 11.107 | 117,08 | 133,63 |
| 12-15 m | 359 | 5.187 | 470 | 8.607 | 130,92 | 165,93 |
| 15-20 m | 78 | 1.091 | 103 | 1.935 | 132,05 | 177,36 |
| Više od 20 metara | 15 | 73 | 17 | 58 | 113,33 | 79,45 |
| KORIŠTENO MJESTO NA KOPNU | 107 | 1 | 9 | | 8 | |

Izvor: Obrada autora prema TU – 18 obrascima za 2002. i 2003. g.

Podaci o broju plovila u lukama nautičkog turizma Istre ukazuju na brojnost plovila koja dolaze iz Njemačke, slijedi Austrija, a povećava se i broj plovila pod hrvatskom zastavom. Povećanje je i plovila u tranzitu za više od 30 %, što ukazuje na rast zanimanja nautičara za Hrvatsku, te dobru posjećenost istarskih nautičkih luka.

U strukturi plovila prevladavaju jahte na jedra i to jahte većih duljina. U znatnom su porastu dolasci plovila dužih od 10 m, što ukazuje na sve bogatiju klijentelu koja se koristi uslugama nautičkih luka.

U Primorsko-goranskoj županiji najveći broj plovila čine ona iz Austrije, zatim Njemačke i Hrvatske (tablica 2). U strukturi plovila koja su u tranzitu najviše je plovila iz Njemačke i Italije (u Istri su na prvom mjestu), a jahte na jedra su najzastupljenije. Prema duljini plovila prevladavaju jahte duljine 8 – 10 m.

Tablica 2. Broj plovila – uplovljavanja u lukama nautičkog turizma u PGŽ

| OPIS | 2002. | | 2003. | | Indeks 2003/2002. | |
|------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------------|------------|
| | Stacionarno | u tranzitu | stacionarno | U tranzitu | Stacionarno | u tranzitu |
| UKUPNO | 2.802 | 17.120 | 2.926 | 17.691 | 104,4 | 103,3 |
| KORIŠTEN VEZ U MORU | 2.009 | 17.120 | 2.054 | 17.623 | 102,2 | 102,9 |
| Prema vrsti plovila | | | | | | |
| Motorne jahte | 875 | 7.036 | 902 | 7.324 | 103,1 | 104,1 |
| Jahte na jedra | 971 | 9.366 | 984 | 9.616 | 101,3 | 102,7 |
| Ostala plovila | 163 | 718 | 168 | 683 | 103,1 | 95,1 |
| Prema zastavi plovila | | | | | | |
| Austrija | 700 | 3.678 | 696 | 3.500 | 99,4 | 95,2 |
| Hrvatska | 208 | 1465 | 227 | 1.897 | 109,1 | 129,5 |
| Italija | 113 | 3.140 | 115 | 3.481 | 101,8 | 110,9 |
| Njemačka | 582 | 5.795 | 558 | 5.076 | 95,9 | 87,6 |
| Slovenija | 125 | 991 | 129 | 1.109 | 103,2 | 111,9 |
| Ostale zemlje | 281 | 2.051 | 329 | 2.560 | 117,1 | 124,8 |
| Prema dužini plovila | | | | | | |
| Do 6 metara | 90 | 858 | 92 | 718 | 102,2 | 83,7 |
| 6-8 m | 309 | 3.793 | 298 | 3.343 | 96,4 | 88,1 |
| 8-10 m | 623 | 3.733 | 626 | 3.726 | 100,5 | 99,8 |
| 10-12 m | 557 | 4.572 | 581 | 5.205 | 104,3 | 113,8 |
| 12-15 m | 339 | 3.611 | 352 | 3.980 | 103,8 | 110,2 |
| 15-20 m | 89 | 543 | 100 | 637 | 112,4 | 117,3 |
| Više od 20 metara | 2 | 10 | 5 | 14 | 250,0 | 140,0 |
| KORIŠTENO MJESTO NA KOPNU | 793 | | 872 | 68 | 110,0 | |

Izvor: Statističko priopćenje Ureda državne uprave u PGŽ, Rijeka, 2004.

U 2003. g. u Primorsko-goranskoj županiji broj plovila nije bitnije povećan u

odnosu na 2002. godinu. Razlozi su u činjenici da mnogi nautičari neometano koriste uvale, sidrišta i lučice, na način da ne plaćaju pristojbe, jer to nije organizirano.

Struktura plovila prema zastavama na Sjevernom Jadranu pokazuje da su najzastupljeniji nautičari iz Njemačke, Austrije i Italije, no sve je veći broj nautičara iz Hrvatske (tablica 3). Najviše nautičara dolazi jahtama na jedra, pri čemu je sve veći broj jahti iznad 10 m duljine.

Tablica 3. Ukupan broj plovila – uplovljavanja u sjevernojadranskim hrvatskim nautičkim lukama

| OPIS | 2002 | | 2003 | | Indeks 2003/2002 | |
|---------------------------|-------------|------------|-------------|------------|------------------|------------|
| | stacionarno | u tranzitu | stacionarno | u tranzitu | stacionarno | u tranzitu |
| UKUPNO | 5.639 | 44.089 | 6.107 | 52.874 | 108,30 | 119,93 |
| KORIŠTEN VEZ U MORU | 4.739 | 44.088 | 5.226 | 52.806 | 110,28 | 119,77 |
| Prema vrsti plovila | | | | | | |
| Motorne jahte | 1.734 | 17.776 | 1.870 | 20.737 | 107,84 | 116,66 |
| Jahte na jedra | 2.432 | 25.094 | 2.777 | 30.580 | 114,19 | 121,86 |
| Ostala plovila | 573 | 1.218 | 579 | 1.489 | 101,05 | 122,25 |
| Prema zastavi plovila | | | | | | |
| Austrija | 1.360 | 7.999 | 1.469 | 8.876 | 108,01 | 110,96 |
| Hrvatska | 699 | 1.969 | 823 | 2.953 | 117,74 | 149,97 |
| Italija | 361 | 13.628 | 390 | 17.735 | 108,03 | 130,14 |
| Njemačka | 1.298 | 13.492 | 1382 | 14.152 | 106,47 | 104,89 |
| Slovenija | 489 | 2.323 | 511 | 3.093 | 104,50 | 133,15 |
| Ostale zemlje | 532 | 4.677 | 651 | 5.997 | 122,37 | 128,22 |
| Prema dužini plovila | | | | | | |
| Do 6 metara | 474 | 1.969 | 484 | 1.906 | 102,11 | 96,80 |
| 6-8 m | 763 | 8.106 | 787 | 7.592 | 103,15 | 93,66 |
| 8-10 m | 1384 | 10.614 | 1.532 | 11.765 | 110,69 | 110,84 |
| 10-12 m | 1.236 | 12.884 | 1.376 | 16.312 | 111,33 | 126,61 |
| 12-15 m | 698 | 8.798 | 822 | 12.587 | 117,77 | 143,07 |
| 15-20 m | 167 | 1.634 | 203 | 2.572 | 121,56 | 157,41 |
| Više od 20 metara | 17 | 83 | 22 | 72 | 129,41 | 86,75 |
| KORIŠTENO MJESTO NA KOPNU | 900 | 1 | 881 | 68 | 97,89 | |

Izvor: Obrada autora prema Statističkim priopćenjima i TU – 18 obrascima za 2002. i 2003. g.

Značajan porast prometa nautičara ukazuje na sve veću potražnju koju treba sustavno obraditi te pripremiti potrebnu infrastrukturu kako bi nautičke luke mogle prihvatiti povećani broj plovila, što se očekuje u narednim godinama. Osim prihvatnih kapaciteta potrebno je dugoročno proširiti i ponudu usluga u nautičkim lukama.

Tablica 4. Prihodi od plovila na stacionarnom boravku i u tranzitu u lukama nautičkog turizma u PGŽ i RH

| Prihodi u tis. Kuna | Istarska županija | Primorsko goranska županija | Sjeverni Jadran | RH | Udio Sj. luka u prihodima RH (%) |
|-----------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------|---------|----------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 (1+2) | 4 | 5 |
| UKUPNO | 63.912 | 43.332 | 107.244 | 269.809 | 39,75 |
| Iznajmljivanje vezova | 52.599 | 33.437 | 86.036 | 192.521 | 44,69 |
| Stacionarno | 43.690 | 26.962 | 70.652 | 137.687 | 51,31 |
| U tranzitu | 8.909 | 6.475 | 15.384 | 54.834 | 28,06 |
| Servisne usluge | 1.359 | 1.815 | 3.174 | 10.729 | 29,58 |
| Ostalo* | 9.954 | 8.080 | 18.034 | 65.356 | 27,59 |

1. Iznajmljivanje plovila (čarter) od 1997. prati se posebnim istraživanjem pod nazivom Godišnji izvještaj o iznajmljivanju plovila za razonodu i sport (čarter).
2. Obuhvaćeni su prihodi luka nautičkog turizma od trgovine, ugostiteljskih usluga i od iznajmljivanja prostora u njihovu vlasništvu.

Izvor: Obrada autora

Prihodi koje nautičke luke Primorsko-goranske županije ostvaruju najvećim dijelom, 77 %, su prihodi od iznajmljivanja vezova. Na razini Hrvatske oni iznose 71,3 %.⁵ U Istri u strukturi prihoda vezovi, također, čine velik dio prihoda, čak 82,7 %, što ukazuje na nedostatnu ponudu nautičkih luka, u smislu dodatnih usluga (tablica 4). U ukupnim prihodima, od nautičke potrošnje, Primorsko goranska županija sudjeluje sa 16 %, pa ako se tome pridodaju i prihodi istarskih nautičkih luka, oni rastu na 40 %, što čini gotovo polovinu prihoda koji se ostvaruju u Hrvatskoj. Struktura prihoda ukazuje da sjevernojadranske nautičke luke ostvaruju više od 50 % ukupnih prihoda od iznajmljivanja vezova, na razini Hrvatske, a 30 % prihoda od servisnih usluga. Ostale usluge zastupljene su sa 27 %, što predstavlja trećinu prihoda od usluga nautičkih luka Hrvatske.

Sagledavajući iskazane vrijednosti i udio sjevernojadranskih nautičkih luka u strukturi prihoda na razini Hrvatske, potencira se značenje nautičkih luka za turizam

i gospodarstvo. Međutim, uloga i vrednovanje nautičkih luka Sjevernog Jadrana u gospodarstvu Hrvatske još uvijek je veoma skromno.

Iskorištenost vezova sjevernojadranskih nautičkih luka u prosjeku je 251 dan, u odnosu na 196 dana, koliko iznosi prosječna iskorištenost vezova u hrvatskim nautičkim lukama. Pritom su u Istri, u 2003. godini, vezovi bili iskorišteni ukupno 285 dana, a u Primorsko-goranskoj županiji 211 dan (tablica 5).

Tablica 5. Odnos iskorištenosti vezova sjevernojadranskih i ostalih hrvatskih luka nautičkog turizma za 2003. godinu.

| OPIS | Sjeverni Jadran | Republika Hrvatska | Udio sjevernojadranskih nautičkih luka u RH (%) |
|---|-----------------|--------------------|---|
| Broj luka nautičkog turizma | 32 | 75 | 42,67 |
| Od toga marine | 25 | 48 | 52,08 |
| Broj dana boravka plovila u lukama nautičkog turizma ukupno | 1,499,293 | 2,564,007 | 58,47 |
| Stacionarno | 1,402,519 | 2,886,270 | 48,59 |
| U tranzitu | 96,774 | 277,737 | 34,84 |
| Broj vezova u moru ukupno | 5,982 | 14,730 | 40,61 |
| Iskorištenost vezova ukupno dana | 251 | 196 | / |

Izvor: Obrada autora prema Statističkim priopćenjima iz 2004. g. i TU – 18 obrascima za 2003. g.

Povećanje broja dana – plovila u Istri, u odnosu na Primorsko-goransku županiju ukazuje na stalni trend rasta, dok je u Primorsko-goranskoj županiji potrebno dodatno razvijati i osmišljavati nautičku ponudu.

Iskorištenost vezova u dalmatinskim marinama znatno je ispod 196 brod/dana, pa se tako potvrđuje teza o značenju nautičkog turizma Sjevernog Jadrana za Hrvatsku, o njegovim razvojnim mogućnostima te o potrebi vrednovanja u ukupnom gospodarstvu Hrvatske.

Sjeverni Jadran raspolaže s gotovo polovicom ukupnih nautičkih kapaciteta (40,61 % vezova) te s više od 50% marina. Broj nautičara na stalnom vezu premašuje

⁵ Državni zavod za statistiku RH, Priopćenje, Zagreb, 2004.

polovicu ukupnog broja nautičara, a promet nautičara u tranzitu ostvaruje se s više od 34 % tranzitnog prometa Hrvatske.

Sjeverni Jadran predstavlja vrstan primjer vikend–turizma. Svjetski trendovi u nautičkom turizmu pokazuju da se, iz godine u godinu, smanjuje dužina boravka na odmoru, ali se zato povećava učestalost godišnjih odmora koji traju kraće, prije svega zbog veće mobilnosti i sofisticiranih mogućnosti komuniciranja.

Blizina sjevernojadranskih marina potencijalnim nautičarima na taj se način može vrednovati kao čimbenik učestalosti što je i osnovni preduvjet razvoja. S druge strane, blizina u odnosu na preostali dio Hrvatske, može rezultirati produženim boravkom, jer je potrebno relativno kraće vrijeme dolaska do sjevernojadranskih luka.

Takav oblik nautičkog turizma realizira se na način da nautičari osobnim automobilom dovoze svoje plovilo te ga, na kraju vikenda, ponovno odvoze, ukoliko se radi o manjim plovilima. Druga varijanta je da zakupe godišnji vez te plovilo koriste najčešće vikendom ili praznicima što je dosta uobičajeno.

Za razvoj vikend–nautičkog turizma poželjni su komplementarni smještajni kapaciteti (kampovi, turistička naselja i privatni smještaj) koji bi trebali funkcionirati u suglasju s poslovanjem nautičkih luka.

Stacionarni nautički turizam je jedan od nositelja financijske učinkovitosti. Zbog svog prirodnog položaja i blizine Europe, Istra i Primorje mogu predstavljati zimsku bazu, odnosno odredište za ljetna krstarenja prema Dalmaciji. Sjevernojadranske marine moraju, stoga, pripremiti plan aktivnosti i mjera koje će poticati konkurentnost hrvatskih marina u odnosu na talijanske. Na taj način moguće je ostvariti cjelogodišnje poslovanje što naknadno pruža višestruke učinke. Onemogućuje se, odnosno smanjuje disperzija klijentele, smanjuju troškovi održavanja, povećava se zaposlenost i financijska dobit te ublažava izrazito sezonski karakter poslovanja.

3. Organizacijski modeli luka nautičkog turizma

3.1. Luke nautičkog turizma na Sjevernom Jadranu – organizacijski modeli

Sjevernojadranske nautičke luke uglavnom su po veličini manje i srednje luke, pretežito u vlasništvu dioničkih društava. Struktura rashoda nautičkih luka ukazuje na visoka izdavanja za veći broj zaposlenike, pri čemu su neto ostvareni primici relativno mali, te na visoke materijalne troškova, zbog čega su investicijska ulaganja u stagnaciji. Prihodi se uglavnom ostvaruju od vezova, pri čemu su ostale usluge, najviše iznajmljivanje plovila, zastupljene sa svega 20 %. Od toga su najmanje zastupljene usluge hotelskog smještaja, prehrane i raznih oblika zabave. U marketinškom smislu potrebno je dodatno osmisliti ponudu, s obzirom da su nautičari pretežito klijentela koja je zbog svog društvenog statusa sklona povećanoj potrošnji.

Nautičke luke Mediterana u svojoj ponudi imaju niz dodatnih usluga kojima

povećavaju konkurentnost luke. Imaju manji broj zaposlenih, struktura kojih je primjerenija potrebama luka, što je postignuto permanentnim obrazovanjem. Tomu pogoduju i manja izdvajanja, te nešto veći primici – čime se postiže efekt zadovoljstva zaposlenika. Materijalnih izdaci su manji nego u hrvatskim nautičkim lukama, a investicijska ulaganja mnogo veća. Razlog pojačanom investiranju je u zakonima koji prate investitore, te u potpori države, što je naročito izraženo u Španjolskoj. Nautičke luke su uglavnom u privatnom vlasništvu.

Nautičke luke Grčke suočavaju se sa sličnim problemima kao i sjevernojadranske luke, pri čemu je organizacijska struktura odraz dostignutog stupnja gospodarskog razvoja. Grčka je organizirala jedinstven sustav svojih nautičkih luka i lučica. O funkcioniranju tog sustava brigu vodi Nacionalna turistička organizacija Grčke (O.N.T.H.).

Nautičke luke koje se organiziraju prema Zakonu o trgovačkim društvima, imaju različite ustrojbene modele. S jedne strane, organizacijski ustroj odražava tehnologiju poslovnog procesa, a s druge strane, ekonomiju procesa koja se ostvaruje u različitim oblicima vertikalnog i horizontalnog povezivanja s brojnim djelatnostima.

Organizaciju marina i turističkih luka moguće je sagledati s dva aspekta:

- aspekta sustava, primjer ACI-a i
- samostalnog poslovnog subjekta (shema 1).

Shema 1. Prikaz organizacije i vođenja nautičke luke



Izvor: Kovačić, M.: Model organizacije sjevernojadranskih luka nautičkog turizma u funkciji održivog razvoja, magistarski rad, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2004., str. 90

S obzirom na navedeno, tri su osnovna modela organiziranja nautičkih luka na Sjevernom Jadranu:⁶

- model nautičke luke kao samostalnog trgovačkog društva sa ili bez poslovnih jedinica iste djelatnosti, u privatnom, državnom ili mješovitom vlasništvu,
- model nautičke luke koja djeluje kao poslovna jedinica u sastavu trgovačkog društva čija osnovna djelatnost nisu nautičke usluge, a društvo može biti u privatnom, državnom ili mješovitom vlasništvu i
- model nautičke luke kao trgovačkog društva koje je organizirano kao holding koji obuhvaća druga trgovačka društva čija je djelatnost, u pravilu, komplementarna nautičkoj.

3.2. Kvalitativna analiza organizacijskih modela luka nautičkog turizma

3.2.1. Institucijski uvjeti

Institucijski uvjeti važan su činitelj razvoja nautičkih luka. Zakonskom regulativom određuju se pravci razvoja i pravila ponašanja. Osim međunarodnih zakona vezanih za sigurnost plovidbe, koji su važni za poslovanje luka nautičkog turizma, bitni su i nacionalni zakoni koji akceptiraju međunarodne zakone. Tu se mogu ubrojiti i zakoni vezani za tržište kapitala i vlasnički zakoni koji su nacionalnog karaktera. Nacionalni zakoni, s obzirom na njihovu primjenu, mnogo su utjecajniji od međunarodnih i trebali bi biti usklađeni s međunarodnim zakonima i međunarodnom politikom.

Uspostavljanje sklada između zakona i politike razvoja posebno opterećuje manje razvijene zemlje, odnosno manje razvijene državne administracije. Posljedica toga je nestabilnost zakona, odnosno njihovo često mijenjanje, što odbija veće ulagače koji traže zaštitu svog kapitala, a nailaze na nesigurnost ulaganja. Zakonska nestabilnost limitira razvoj što je vidljivo i u Hrvatskoj.

Problem nacionalnih zakona je u njihovoj izvršnoj ulozi, što se izražava kroz potrebu učinkovitog i brzog rada administracije na rješavanju gospodarskih problema, a naročito problema sukoba interesa.

Jedan od problema koji se javlja je poseban tretman pomorskog dobra i status nekretnina izgrađenih na pomorskom dobru. Problem izgrađenih nekretnina na pomorskom dobru koje bi se mogle koristiti u funkciji hipoteke, kod realizacije investicijskih kredita, u Hrvatskoj nije riješen. Kratko je i razdoblje korištenja pomorskog dobra (maksimalno 50 godina na državnoj razini, a 20 na lokalnoj), što otežava investicijske aktivnosti. Navedeno uvjetuje zaustavljanje razvoja i investiranja u pomorsko dobro, te posljedično dolazi do pomaka investicija izvan područja pomorskog dobra. S jedne strane, to ograničava i zaustavlja razvoj i izgradnju, a s druge, producira

⁶ A. Dulčić: Nautički turizam i upravljanje lukom nautičkog turizma, Ekokon Split, Split 2002., str. 271

nesigurnost i zbrku. Zbog toga je nužno navedene probleme rješavati sustavno.

Iako nacionalni instrumentarij znatno utječe na poslovanje i organizacijsku strukturu nautičkih luka, sve je veći utjecaj kapitalne multinacionalne ekonomske politike koja otkriva značenje nautičkog turizma.

Kapitalno koncipiran motiv ulaganja u nautičke luke temelji se na profitu i traži dugotrajniji povrat što mora biti omogućeno upravo institucijskim uvjetima privređivanja.

3.2.2. Marine - zasebni organizacijski model

Organizacija poslovnog sustava i njegova struktura, predstavlja mehanizam za provođenje poslovne politike i funkcioniranje poslovnog sustava kao cjeline. Pojava projektiranja organizacije uvjetovana je, kako rastom i razvojem tvrtke, složenošću njegove unutrašnje strukture i potreba rješavanja organizacijskih problema, tako i složenošću uvjeta u kojima tvrtka egzistira i funkcionira.⁷ Organizacija je sredstvo kojim se postižu ciljevi tvrtke. Ona usklađuje sve potencijale tvrtke, odnosno sve materijalne i kadrovske resurse koje usmjerava prema unaprijed određenom cilju. Budući da se ciljevi tijekom poslovanja neprestano mijenjaju, organizacijska je struktura podložna stalnim promjenama.

Izbor modela organizacijske strukture u lukama nautičkog turizma podložan je brojnim vanjskim i unutrašnjim činiteljima.

Činitelji okoline su: društveno-kulturne prilike, pravna regulativa, integracijski procesi i konkurencija.

Najvažniji unutrašnji činitelji organizacije luka nautičkog turizma su: strategija i ciljevi razvoja koji se žele postići u lukama nautičkog turizma, a posebice u marinama, veličina marine, kadrovska struktura zaposlenika, broj i vrste usluga koje pruža marina i njena lokacija.

Pri modeliranju organizacijske strukture marine u praksi se najčešće koriste odgovarajuće sheme ili iskustveni modeli. Polazi se od činjenice da je odgovarajuće organizacijsko rješenje provjereno i dokazano u praktičnom životu i radu. Kada se razmatraju hrvatske marine, koje su nastale u posve određenim uvjetima, strana organizacijska rješenja potrebno je stalno prilagođavati postojećim prilikama. To podrazumijeva kadrovski potencijal, nove usluge koje se nude u marinama, uz korištenje suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije. Strana iskustva i vlastito usavršavanje, kao sinteza znanja, rezultiraju u konačnici uspješnim menadžerskim modelom.

Modeliranje organizacije marine obavlja se kroz proces raščlanjivanja, odnosno podjelu zadataka, proces grupiranja i sintezu zadataka u odgovarajućim organizacijskim

⁷ M. Buble: Konceptijski pristup projektiranja organizacije, RRiF, vol. 4., br. 8/94., Zagreb, 1994., str. 95.

jedinicama. Podjela rada u marini, grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te formiranje organizacijskih jedinica obavlja se prema vrstama usluga i mogućnostima obračuna troškova i prihoda.

Organizacijske jedinice sa statusom prihodovnog centra tržišno su orijentirane i menadžmentu marine odgovorne za učinkovitost i uspješnost poslovanja.

Teoretske spoznaje o organizaciji marine i dosadašnja iskustva u svijetu ukazuju da je formiranje posebnih organizacijskih jedinica, sa statusom profitnog centra, dobro organizacijsko rješenje za veće marine s razvijenim asortimanom nautičko – turističkih usluga.

Organizacijske jedinice s navedenim statusom mogu se organizirati kao: vezovi i skladištenje plovila, servis i održavanje plovila, maloprodaja i ugostiteljstvo i sl.

Organizacija obavljanja nautičko–turističkih usluga u posebnim organizacijskim jedinicama ima opravdanje u ostvarenom prihodu. U većim marinama prednost se daje funkcionalnom modelu organizacije.

Funkcionalni model organizacije uzima u obzir specifična znanja i sposobnosti pri obavljanju pojedinih poslova i zadataka, smanjuje ovisnost o ključnim pojedincima pri obavljanju poslova i zadataka i dopušta rukovoditeljima pojedinih organizacijskih jedinica da samostalno donose odluke o određenim pitanjima.

Nedostatak funkcionalne organizacije javlja se naročito ukoliko nema dobre komunikacije i suradnje među pojedinim organizacijskim jedinicama, a iskazuje se kao kompetencijska križanja i konfliktne situacije.

Ukoliko se radi o marini koja nema razvijenu ponudu pomoćnih usluga (servis i održavanje plovila, iznajmljivanje plovila, prodaju novih i polovnih plovila i sl.), organizacija odjela nema smisla. To se posebno odnosi na marine kod kojih je vlasnik ujedno i menadžer. Ni ovdje se ne isključuje praćenje troškova i prihoda po pojedinim uslugama ili radnim operacijama. Za takve marine praktična je razinska organizacijska struktura s linijskim načinom upravljanja.

Marina, kao samostalna tvrtka, najrašireniji je model poslovanja marine u svijetu.

Na području Sjevernog Jadrana broj samostalnih marina prema statističkim izvješćima za 2003. godinu bio je svega šest (6). Prednosti takvog modela poslovanja su višestruke, od bolje mogućnosti organiziranja, lakše kontrole rezultata, boljeg financijskog poslovanja do manjeg broja zaposlenih. Dobro poslovanje temelji se na konkurenciji koja je nužni uvjet svakoga poslovanja.

Pridodajući tome i rezultate poslovanja ostalih sjevernojadranskih nautičkih luka može se utvrditi da je njihovo značenje i uloga za razvoj nautičkog turizma Hrvatske veoma veliko. Ne samo na kod ostvarenih prihoda, u kvantitativnom smislu, već i u pogledu sustavnog kvalitativnog razvoja koji se očituje u planskoj izgradnji i osmišljenoj ponudi.

U cilju unapređenja poslovanja i učinkovitosti potrebno je izabrati samostalni model upravljanja, ne samo na području Sjevernog Jadrana, već i u ostalim lukama nautičkog turizma u Hrvatskoj, uz minimalni utjecaj države, kako bi se što prije ostvarili pozitivni rezultati, koji bi omogućili uključivanje u kompeticijsku ponudu mediteranskih zemalja.

Pritom je veoma značajna uloga lokalne samouprave koja mora poticati gospodarske aktivnosti, uvažavajući ekonomske i ekološke kriterije, u suglasju s osnovnim principima održivog razvoja.

Nova koncepcija turističke luke traži efikasan način organiziranja, održavanja, popravaka i čuvanja plovila. Veliki broj usluga u luci stvara i organizacijske teškoće, pa je neophodno uspješno upravljati lukom ako se želi povećati njena konkurentnost i opravdati uložena sredstva, te udovoljiti nautičaru – klijentu koji traži učinkovitu i logičnu organizaciju i upravljanje.

3.3. Usporedni organizacijski modeli - nautičke luke Mediterana

Razvijene mediteranske države, kao što su Španjolska, Francuska i Italija, imaju vrlo stare zakone, te efikasne sustave za njihovo donošenje. Vrlo pažljivo rade na novim zakonima vezanim za nautički turizam, kako bi, s obzirom na svoju ulogu, pridonijele razvoju nautičkog turizma. Sustav donošenja zakona, uz njihovo testiranje, smanjenje rizika i poteškoća, koje se mogu izazvati nespretnim formuliranjem, često je važniji i od samog zakona.

Manje razvijene zemlje ne akceptiraju taj problem te stvaraju visoki stupanj zakonske nesigurnosti i neefikasnosti donesenih zakona.

Usklađivanje razvoja, koje zahtijeva povezivanje ekonomskog i zakonskog sustava na europskoj razini, omogućit će brži razvitak gospodarstva pomorskih zemalja. Taj sklad na širem tržišnom području, u osnovi, treba povezati zemlje Europe, pri čemu će i nautički turizam naći svoju pravu ulogu i mjesto.

Nautičke luke Španjolske

U Španjolskoj, koja nema poseban zakon o nautičkom turizmu, problemi nautičkog turizma rješavaju se kroz druge zakone. Marine Španjolske u skupini su najstarijih marina na Mediteranu, pa su mnoge koncesije prošle polovinu vremena korištenja (više od 25 godina). Međutim, investiranje nije stalo. Razlog tomu je što je država, u pravilu, većinski partner u procesu ulaganja (oko 50%), što je garancija da su sredstva privatnih ulagača zaštićena. Takvom aktivnom politikom država ne samo da je aktivan partner, nego sudjeluje i u poticanju razvoja nautičkog turizma.

Nautičke luke Italije

Osnovne značajke luka nautičkog turizma Italije rezultat su dulje tradicije nautičkog turizma. Gradnja prvih nautičkih luka započela je već 60-ih godina prošlog stoljeća.

Najčešći kapacitet marina je 400 vezova, ali se taj prosjek povećava sve većim ulaganjima.⁸ Pritom je uočljiva razlika u razvijenosti nautičkog turizma na sjevernom,

⁸ T. Luković: Yachting on the European part of the Mediteranean, Croatian Paneuropean Union, Branch in Split, Redak doo Split, 2002., p. 226

srednjem i južnom dijelu Apeninskog poluotoka. Na sjevernom dijelu smještene su mnoge marine koje su različito opremljene.

Nove marine su opremljene na najvišoj razini, dok su starije u fazi rekonstrukcije ili u fazi privatizacije. Proces privatizacije provodi se različitim intenzitetom, na sjeveru se završava, a na jugu počinje. Gradnja marina u sjevernom dijelu Italije, koji čini obalni pojas Jadrana, podređena je muljevitom morskom dnu koje je nastalo pod utjecajem rijeke Po.

Tu su osnovni infrastrukturni objekti – gatovi marine jednostavne konstrukcije (grade se pomoću velikih drvenih stupova koji se zabijaju u muljevito dno). Takav oblik gradnje marina nestaje u srednjem dijelu Italije gdje se marine grade kao i u drugim dijelovima Mediterana, što znači da dominiraju pontoni.

Ulađači u marine su domaći investitori – individualni ili velike financijske kompanije (posebno se ističe ulaganje financijske kompanije GMBH). Tako je npr. na Sardiniji Agakan izgradio marinu istoimenog naziva, pri čemu je država poduprla gradnju, želeći tako potaknuti razvoj nerazvijenog juga Italije.

Između investitora i države gotovo da nema uzročne veze, odnosno politika je potpuno odvojena od «businessa». Odnos između poduzeća i države postoji u smislu da država vrlo kvalitetno izvršava svoje obveze. Pomorsko dobro sve više gubi tutorstvo države i može se u investicijama koristiti kao hipoteka banaka. U sjevernom dijelu u marinama prevladava njemački kapital, dok se na jugu struktura mijenja i prevladava domaći kapital.

Poslovanje plovilima (charter) vode male privatne tvrtke koje opstaju temeljem poreskih rasterećenja.

Koncesije se izdaju na razdoblje od 30-50 godina, ali za marine se odobravaju koncesije do 50 godina.

Nautičke luke Francuske

Osnovne karakteristike nautičkog turizma Francuske proizlaze iz činjenice da je ona jedna od vodećih zemalja Mediterana – u nautičkom turizmu i izgradnji nautičkih centara.⁹

Prosječna veličina marina je iznad 500 vezova u moru i 5-10 % mjesta na kopnu, a sve marine su izuzetno dobro opremljene i opskrbljene. U gradskim marinama potrošnja se ograničava samo na usluge veza i manje servisne usluge dok se ostala potrošnja realizira u gradu. U velikim gradovima i u njihovoj blizini organizirane su ili izgrađene mega marine od kojih je najveća u Marseillesu, kapaciteta 1.900 vezova. Organizirana je prostorno, kao jedinstvena marina, ali s nekoliko privatnih nautičkih klubova (svaki po 300-400 vezova). Najveća marina u Europi je marina «Le Rochelle» na Atlantskoj obali.

⁹ Ibidem, p. 224

Sezona traje skoro cijelu godinu, a promet je nešto manji od studenog do veljače. Svi kapaciteti u marinama pretežito su namijenjeni prodaji, a razlog su visoke cijene svih prostora i uslužnih djelatnosti koje se nalaze u njima.

Postoje bitne razlike u poslovanju komercijalnih privatnih i gradskih marina organiziranih kao nautički klubovi. U gradskim klub-marinama zanimanje za investiranje u kapacitete gotovo da i ne postoji. Privatne marine sve više investiraju u dodatne kapacitete, najviše u bazene. Grade se apartmani koji se prodaju po vrlo visokim cijenama (oko 4.000 Eur-a /m²). Privatne marine Francuske, prema sadržajima na kopnu, najbolje su opremljene marine na Mediteranu.

Aktivnost Vlade u funkciji razvoja nautičkog turizma usmjerena je na izradu zakona i tretman pomorskog dobra. Vlada je distancirana od privatnog ulaganja i «businessa», ali istodobno, ulaže značajna sredstva u razvoj i održavanje prometne mreže.

U rad s plovilima (najam i prodaju) uključeno je mnogo malih obiteljskih agencija. Marine rade kao zatvorene, samostalne cjeline, a povezane su u Federaciju marina u Parizu.

Koncesije koje odobrava Vlada za marine u pravilu se dodjeljuju na 50 godina, ali su zakonski u rasponu od 30-50 godina.

3.4. Značenje i uloga organizacije luka nautičkog turizma u turističkom i gospodarskom razvitku zemlje

Vlasnička struktura nautičkih luka znatno utječe na izbor organizacije s obzirom na njenu veličinu. S obzirom na okruženje, u širem smislu, a naročito na Mediteranu, grade se gradske «club marine», mega marine u velikim gradovima, te privatne marine kao dio ponude regije i, nešto manje, društvene gradske marine – kao sportski klubovi.

Nautički turizam ima veoma visoki stupanj sezonskog poslovanja, pa je potrebno organizaciju luka nautičkog turizma usmjeriti na definiranje poslovne politike kojom će se odrediti ciljevi i aktivnosti za postizanje pune zaposlenosti ili barem smanjenje sezonskog poslovanja.

Usmjerenost na sezonsko poslovanje hrvatskih nautičkih luka jako je izražena, posebice na otocima, čemu pogoduje loša infrastruktura, ali i organizacija nautičkog turizma na razini zemlje.

Sjevernojadranske nautičke luke suočavaju se s problemom sezonskog poslovanja zbog neadekvatne infrastrukture. Ali, s obzirom na blizinu emitivnih nautičkih zemalja, ti su problemi manje izraženi nego u dalmatinskim nautičkim lukama.

Marine najčešće prezimljuju dopunjujući svoje poslovanje servisom plovila, te upošljavanjem svojih stacionarnih i komplementarnih kapaciteta. One, uglavnom, ne raspolazu dodatnim kapacitetima koji bi ponudili kvalitetnu uslugu i odmor tijekom cijele godine, a vikend-turizam, pa i onaj nautički, u Hrvatskoj nije dovoljno valoriziran.

Kako bi nautičke luke zadovoljile potrebe nautičara, posebno inozemne klijentele, potrebno je, na makrorazini, organizirati nautičke luke, lučice i marine u međusobno povezane sustave. Sustavi povezanih nautičkih luka predstavljali bi organizirane cjeline koje bi nautičarima nudile ne samo osnovne usluge kao što su opskrba vodom, gorivom i živežnim namirnicama, već i dodatne usluge kao što su usluge noćenja i zabave u vodećim marinama, zadržavajući pritom poslovnu samostalnost.

Iako u Hrvatskoj postoji sustav ACY marina, kojim gospodari istoimeno trgovačko društvo, ne postoji koncepcija i politika koja bi povezala sve nautičke luke u jedinstveni nautički i tehnički sustav.

Pretpostavka za značajniju ulogu luka nautičkog turizma u ukupnom turističkom i gospodarskom razvitku Republike Hrvatske je implementacija uspješnog organizacijskog modela u funkcioniranju luka.

3.5. Tržišna koncepcija razvoja sjevernojadranskih nautičkih luka

Tržišni koncept razvoja nautičkih luka usmjeren je na model organizacije luka nautičkog turizma kao dioničkog društva u privatnom vlasništvu ili holdinga postavljenog isključivo na tržišnim osnovama. Takvi modeli lakše pronalaze fleksibilne načine prilagođavanja specifičnostima poslovanja i usklađivanju troškova s prihodima, te pokazuju veću vitalnost i prilagodbu kriznim situacijama.

Problem centraliziranog upravljanja, odnosno nereguliranih vlasničkih odnosa kakvi su karakteristični za zemlje u tranziciji, pa i Hrvatsku, otežava djelovanje poslovnih subjekata i prilagodbu novim koncepcijama razvoja.

Okosnicu nautičke ponude u tržišnom gospodarstvu čini fleksibilan skup raznovrsnih ekonomskih subjekata, koji su se po svojim organizacijskim, tehničko-tehnološkim, ekonomskim i institucijskim obilježjima u stanju uspješno prilagođavati svim razvojnim ograničenjima. Ti subjekti maksimalno koriste svaku razvojnu pogodnost koju omogućava ekonomska politika zemlje. Cilj uspješnog poslovanja nautičke luke je dugoročno ostvarivanje profita, temeljeno na jasnim pravilima ponašanja.

U suvremenom društvu veliko značenje i ulogu ima poduzetništvo, koje akumulirani dohodak prethodnih procesa investira ili pretvara u konkretne činitelje organiziranog procesa proizvodnje.

Privatni poduzetnici, kao nositelji razvoja nautičkog turizma, na Sjevernom Jadranu trebaju težiti da angažmanom svih svojih poduzetničkih sposobnosti stvore uspješan model organizacije luke nautičkog turizma. Posebice je važno ulaganje u inovativni i upravljački aspekt poslovanja, što se pokazalo produktivnim u sjevernojadranskim lukama koje su prihvatile izazove tržišnog poslovanja.

Upravo se primjenom izobrazbe (treninga) kadrova ostvaruje tehnički progres u nautičkom turizmu. To je zapravo radno-intenzivni tehnički progres u kojem znanje postaje pretpostavka uspješnog razvoja.

Iako poslovni uspjeh sve više zavisi od osobne umještosti poduzetnika i

manadžmenta, odnosno kvalitete procesa poslovnog odlučivanja, ne smije se zaboraviti da organizaciju, kao poslovni subjekt, čine ljudi koji svojim radom, zalaganjem, i znanjem pridonose učinkovitosti poslovanja.

Kvaliteta usluga u nautičkom turizmu odražava stanje djelatnosti i samo dobra usluga može dugoročno promovirati nautički turizam sjevernojadranskih nautičkih luka.

Najprikladnije, te ekonomski najopravdanije marine na Sjevernom Jadranu su marine koje na Sredozemlju imaju oznaku «male marine». To su, u prvom redu, marine kapaciteta 200 do 400 vezova, te varijanta od 400 do 600 vezova u moru.

Poboljšanje i održavanje visoke razine usluga u nautičkom turizmu uvjet je dobrog i uspješnog poslovanja sjevernojadranskih marina.

4. Zaključak

Nautički turizam ubraja se među propulzivnije djelatnosti turizma, koje imaju obilježja rekreacije. Svojim višestrukim učincima pridonosi kvaliteti življenja, urbanizaciji i uređenju površina, te nizu drugih učinaka, koji su posredno ili neposredno vezani za cjelovitu turističku humanizaciju prostora.

Izuzetni ekonomski učinci i profitabilnost nautičkog turizma, uz brojne multiplikativne efekte govori u prilog sve većem zanimanju za tu pomorsku djelatnost. Kroz potrošnju nautičara, posebice inozemnih, ostvaruju se brojni neposredni i posredni učinci za pojedine gospodarske subjekte i za gospodarstvo zemlje u cjelini. Marine, kao kompleksni objekti u kojima se nudi čitav niz usluga, često ostvaruju veću stopu profitabilnosti kapitala uloženog u njihovu izgradnju od onog uloženog u druge vrste turizma.

Sjevernojadranske nautičke luke visinom ostvarenog prihoda, strukturom i udjelom u ukupnim приходima od nautičkog turizma u Hrvatskoj opravdavaju svoju ulogu u razvoju turizma Hrvatske. Međutim, uloga i vrednovanje nautičkih luka Sjevernog Jadrana u gospodarstvu Hrvatske još uvijek je veoma skromno.

Zakonska infrastruktura pomorske zemlje značajan je činitelj poticanja ili ograničenja razvoja luka nautičkog turizma. Struktura normativnih uvjeta u suvremenim zemljama vrlo je složena, jer mnoštvo zakonskih rješenja, izravno ili posredno, utječe na razvoj neke djelatnosti. Stoga, često i povoljna zakonska rješenja ne potiču razvoj jer je njihova primjena u praksi spora ili neizvjesna. Razvoj nautičkog turizma zahtijeva kompleksno zakonsko reguliranje iz razloga što se tu na različitim razinama isprepliću javni i privatni interesi, međunarodne konvencije i odredbe nacionalnog zakonodavstva, te brojni elementi sigurnosti plovidbe.

Razvijene mediteranske države, kao što su Španjolska, Francuska i Italija, imaju vrlo stare zakone te efikasne sustave za njihovo donošenje i dogradnju. Vrlo pomno rade na novim zakonima kako bi, s obzirom na svoju ulogu, pridonijele razvoju nautičkog turizma. Sustav donošenja zakona, uz njihovo testiranje i smanjenje rizika i poteškoća, koje mogu izazvati nespretnim formuliranjem, često je važniji i od samog zakona. Manje razvijene

zemlje, poput Hrvatske i Grčke, ne akceptiraju taj problem te stvaraju visoki stupanj zakonske nesigurnosti i neefikasnosti donesenih zakona.

Oblikovanje organizacije nautičke luke pretpostavka je za uspješno poslovanje i upravljanje lukom nautičkog turizma. Organizacijske jedinice, sa statusom samostalnih odjela, tržišno se moraju orijentirati i biti odgovorne menadžmentu marine za formiranje usluga marine, te učinkovito i uspješno poslovanje marine kao cjeline. Prednosti takvog modela poslovanja su višestruke, od bolje mogućnosti organiziranja, lakše kontrole rezultata, boljeg financijskog poslovanja do optimalnog broja zaposlenih.

Literatura:

Knjige

- [1.] Aaker, A. D.: *Developing Business Strategies*, JohnWiley & Sons, INC., New York, 1995.
- [2.] Dulčić, A.: *Nautički turizam i upravljanje lukom nautičkog turizma*, Ekokon Split, Split, 2002.
- [3.] Dundović, Č.: *Pomorski sustav i pomorska politika*, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2003.
- [4.] Hlača, V.: *Hrvatsko pomorsko pravo*, Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2001.
- [5.] Ivošević, D.: *Nautički turizam Hrvatske, vlastita naklada Novigrad (istarski)*, Novigrad, 1995.
- [6.] Jadrešić, V.: *Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni*, Zbornik istraživanja, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 2001.
- [7.] Kotler, P.: *Marketing management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (Eight edition), The Prentice-Hall International, Inc. New York, 1994.
- [8.] Luković, T.: *Yachting on the European part of the Mediteranean*, Croatian Paneuropean Union, Branch in Split, Redak doo Split, Split, 2002.
- [9.] Šamanović, J.: *Nautički turizam i management marina*, Visoka pomorska škola u Splitu, Split, 2002.
- [10.] Vuković, I.: *Međunarodna ekonomija i turizam*, Dalmatina d.o.o., Zagreb, 2000.

Članci i radovi

- [1.] Adie, Donald W.: *Marinas – A working guide to their development and design*, III Edition, The Architectural company, New York, 1984.
- [2.] Buble, M.: *Konceptijski pristup projektiranja organizacije*, RRiF, vol. 4., br. 8/94., Zagreb, 1994., str. 95.
- [3.] Dundović, Č., Grubišić, N.: *Luke nautičkog turizma-Čimbenik turističkog i gospodarskog razvitka RH*, *Suvremeni promet, Promet i turizam*, pregledni članak, Zagreb, 2001.
- [4.] Kovačić, M.: *Model organizacije sjevernojadranskih luka nautičkog turizma u funkciji održivog razvoja*, magistarski rad, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2004.
- [5.] Kovačić, M.: *Razvoj nautičkih luka u funkciji održivog razvoja nautičkog turizma*, *Pomorski zbornik Rijeka*, br. 41, Rijeka, 2003.
- [6.] Luković, T.: *Conditions of nautical Tourism in Croatia*, *First european yacht tourism congress*, Megagraf doo, Rogoznica, 2002.
- [7.] Šimičić, V.: *Obilježja i iskustva poslovanja marina u SAD*, *Turizam* br. 5-6, Institut za turizam, Zagreb, 1994.

Izvješća, časopisi

- [1.] Luković, T.: *Stanje nautičkog turizma u Španjolskoj, Francuskoj i Italiji*, anketa, statistički materijali, Split, 2002.
- [2.] *Obrazac TU - 18*, statistička izvješća nautičkih luka Istre za 2002. i 2003. godinu
- [3.] *Statistički ljetopis Primorsko goranske županije za 2002. i 2003. godinu*, statistička priopćenja
- [4.] *Statistiche del turismo-anno 2000*, Istituto nazionale di statistica, ISTET, Roma, 2001.
- [5.] *Tourism, časopisi*, Institute for tourism, Zagreb, 2002

Zakoni

[1.] Zakon o pomorskom dobru i morskim lukama, Narodne novine 158/03

Internet stranice

[1.] <http://busola.org>

[2.] <http://dzs.hr/2003/4.-4.-6>

Čedomir Dundović

Mirjana Kovačić

A Comparative Analysis of the North Adriatic Nautical Ports' Organizational Models

Summary

This paper presents a systematic analysis of the North Adriatic nautical ports, with particular emphasis upon their significance and role within the nautical tourism industry in Croatia. Nearly one half of total nautical accommodation spaces and one third of Croatia's total income from nautical tourism refer to the North Adriatic region. The role and importance of the North Adriatic nautical tourism within Croatian economy has not been adequately evaluated yet.

In this paper, authors have examined the existing organizational models of the North Adriatic ports in terms of ownership structure as compared with the nautical port organizational models in other Mediterranean countries. Independent marina operation has been affirmed as a very successful model worldwide, its advantages being considered within the proposed model in this paper.

In consideration of the conditions surrounding the North Adriatic marinas, the proposed operational model represents the optimum solution to be pursued on the way to an efficient business operation.

Key words: nautical tourism, nautical ports/marinas, the North Adriatic ports, organizational model, ownership structure, concession, littoral land

Analisi comparativa dei modelli organizzativi dei porti turistici dell'alto adriatico

Sommario

Nei saggi si esamina in modo chiaro e sistematico l'espansione dei porti turistici nell'Adriatico settentrionale con particolare riferimento all'importanza e al loro ruolo nel turismo nautico della Croazia. L'Adriatico settentrionale dispone di quasi la metà della capacità totale di ricezione partecipando per un terzo all'insieme degli introiti del turismo nautico della Croazia. L'importanza e la valutazione del ruolo del turismo nautico alto-adriatico nell'economia della Croazia è materia ancora scarsamente studiata.

Il saggio indaga i modelli organizzativi dei porti turistici esistenti nell'Adriatico settentrionale considerandone l'aspetto strutturale di proprietà e li rapporta ai modelli organizzativi dei porti di turismo nautico dei paesi mediterranei. Il modello autonomo di gestione di porto turistico in atto in varie parti del mondo appare come il più efficiente e gli autori ne sottolineano i vantaggi.

Per la collocazione che i porti turistici hanno nell'Adriatico settentrionale, il modello proposto dagli autori rappresenta l'optimum di forma gestionale di tali porti e viene additato come modello da imitare.

Parole chiave: turismo nautico, porti turistici, porti alto-adriatici, modello organizzativo, struttura di proprietà, concessione, demanio marittimo