

# Marine u budućnosti

---

**Mršić, Nives**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:164:870760>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-04**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository - Faculty of Maritime Studies - Split -  
Repository - Faculty of Maritime Studies Split for  
permanent storage and preservation of digital  
resources of the institution](#)



UNIVERSITY OF SPLIT




**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

**NIVES MRŠIĆ**

**MARINE U BUDUĆNOSTI**

**DIPLOMSKI RAD**

**SPLIT, 2020.**

	<b>POMORSKI FAKULTET U SPLITU</b>	STRANICA: ŠIFRA:	1/1 F05.1.-DZ
	<b>DIPLOMSKI ZADATAK</b>	DATUM:	22.10.2013.

SPLIT, 2020.

ZAVOD/STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT

PREDMET: POMORSKI STRATEGIJSKI MENADŽMENT I-II

### ***DIPLOMSKI ZADATAK***

STUDENT/CA: NIVES MRŠIĆ

MATIČNI BROJ: 0171267438

ZAVOD/STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT

**ZADATAK:**

**ISTRAŽITI NAČINE NA KOJE MARINE REAGIRAJU NA PROMJENE U OKRUŽENJU PRI ČEMU JE U FOKUSU ISTRAŽIVANJA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U ORGANIZACIJSKOJ STRATEGIJI I UTJECAJ NA LOKALNU ZAJEDNICU.**

**OPIS ZADATKA:**

**NA TEMELJU TEORIJSKE RAZRADE OSNOVNIH POJMOVA KORIŠTENIH U RADU, TE PRIKAZANOG RAZVOJA NOVIH USLUGA U INDUSTRIJI MARINA ISTRAŽUJU SE MOGUĆNOSTI INTEGRIRANJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U BUDUĆE STRATEGIJE MARINA.**

**CILJ:**

**PRIKAZATI PROCES RAZVOJA MARINA U BUDUĆNOSTI, NJIHOVU ULOGU U RAZVOJU GOSPODARSTVA, TE OPISATI NAČINE INTEGRIRANJA MARINA U ŠIRU ZAJEDNICU.**

ZADATAK URUČEN STUDENTU/CI: \_\_\_\_\_

POTPIS STUDENTA/CE: \_\_\_\_\_

MENTOR: \_\_\_\_\_

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

**STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT**

**MARINE U BUDUĆOSTI**

**DIPLOMSKI RAD**

**MENTOR:**  
**dr. sc. Eli Marušić**

**STUDENT:**  
**Nives Mršić**  
**(MB:0171267438)**

**SPLIT, 2020.**

## SAŽETAK

U diplomskom radu istražuju se mogućnosti razvoja novih marina te načini njihovog integriranja u lokalnu zajednicu. Marine kao najsloženije nautičke luke imaju značajnu ulogu u razvoju gospodarstva pomorskih zemalja. One predstavljaju važan ekonomski pokretač područja u kojem se nalaze, te snose veliku odgovornost za društvenu dobit i ekološku održivost. Iz tog razloga javlja se potreba stvaranja strateški valjanog plana koji će omogućiti istodobno kako razvoj marine tako i razvoj lokalnog mjesta. Kao temelj stvaranja strategije razvoja uvodi se društveno odgovorno poslovanje. Važnost implementacije društvene odgovornosti u marine očituje se u dugoročnoj konkurentskoj poziciji na tržištu. Na primjeru Hrvatskih i Europskih marina prikazani su modeli društveno odgovornih marina.

**Ključne riječi:** *društveno odgovorno poslovanje, strategija razvoja marina u budućnost, konkurencijska prednost, koncept dijeljene vrijednosti*

## ABSTRACT

The master's thesis investigates the possibilities of developing new marinas and ways of their integration into the local community. Marinas as the most complex nautical ports play a significant role in the development of the maritime economy. They represent an important economic driver of the area in which they are located, and bear great responsibility for social gain and environmental sustainability. For this reason, there is a need to create a strategically valid plan that will allow both the development of the marina and the development of the local place. Socially responsible business is introduced as the basis for creating a development strategy. The importance of implementing social responsibility in marinas is reflected in the long-term competitive position in the market. Models of socially responsible marinas are presented on the example of Croatian and European marinas.

**Keywords:** *socially responsible business, marina development strategy for the future, competitive advantage, shared value concept*

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. POJAM I ULOGA MARINA.....</b>	<b>3</b>
2.1. USLUGE U MARINAMA .....	7
2.2. ULOGA MARINA U REGIONALNOM RAZVOJU .....	8
2.3. POJAM I RAZVOJ KLASTERA .....	9
<b>3. ODRŽIVI RAZVOJ U INDUSTRIJI MARINA .....</b>	<b>12</b>
3.1. RAZVOJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	13
3.2. ULOGA I PRIMJENA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ..	14
3.3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO DIO STRATEGIJE .....	17
<b>4. STRATEGIJA I STRATEŠKO PLANIRANJE.....</b>	<b>19</b>
4.1. KLASIFIKACIJA STRATEGIJA .....	22
4.2. KONKURENCIJSKA PREDNOST I POTEROV MODEL INDUSTRIJSKIH SILA .....	24
4.3. KONKURENCIJSKA PREDNOST I LANAC VRIJEDNOSTI .....	26
<b>5. DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO TEMELJ RAZVOJA MARINA U BUDUĆNOSTI.....</b>	<b>29</b>
5.1. KONCEPT DIJELJENE VRIJEDNOSTI.....	32
5.2. MODELI DRUŠTVENO ODGOVORNIH MARINA U HRVATSKOJ.....	34
5.2.1. Marina Frapa .....	35
5.2.2. Marina Kaštela.....	35
5.2.3. Marina Punat .....	36
5.3. MODELI DRUŠTVENO ODGOVORNIH MARINA U EUROPI.....	39
5.3.1. IGY Marine .....	39
5.3.2. Marina di Porto Cervo.....	40
5.3.3. Port de Saint Jean Cao Ferrat .....	41
5.3.4. Marina Porto Montenegro .....	42
5.3.5. Marina Didim.....	44
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>47</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>49</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>52</b>

<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>53</b>
<b>POPIS KRATICA .....</b>	<b>54</b>

## 1. UVOD

Marina predstavlja luku nautičkog turizma koja je specijalizirana za pružanje usluge veza u moru i na kopnu, kao i za pružanje brojnih dodatnih usluga, poput opskrbe, održavanja i servisa plovila, usluga najma plovila i dr. Ponuda usluga u suvremenim marinama ima sve veću razinu kvalitete. Tako marine u svojoj ponudi uključuju raznovrsne sadržaje, poput salona automobila, muzeje, galerije i dr. U radu se istražuju promjene u okoline marine, te se prikazuje međuovisnost marine i lokalnog gospodarstva, s fokusom na razvoja temeljen da odgovornom poslovanju.

Istraživanje rada obuhvaća pretraživanje relevantnih sekundarnih podataka vezanih za industriju marina na globalnoj razini. Na temelju dostupnih podataka, kao i analize tržišta uočeno je da jedan od najznačajnijih trendova u industriji marina predstavlja primjena društveno odgovornog poslovanja. U radu se posebno istražuje mogućnost profitabilnog integriranja marine u širu zajednicu. Cilj rada je, između ostalog, prepoznati buduće trendove u industriji marina, te identificirati mogućnosti uvođenja elemenata odgovornog poslovanja u strategije nautičkih luka.

Svrha odgovornog poslovanja je stvaranje održivog razvoja u industriji marina. Održivi razvoj definira se kao razvoj koji zadovoljava potrebe poduzeća na način da ne ugrožava mogućnost budućih generacija za zadovoljenje njihovih potreba. Zadovoljenje vlastitih potreba, poduzeća, zatim potreba pripadajućeg mjesta, te društva u cijelosti čini oblik poslovanja koji se treba provoditi u svim suvremenim marinama. Na osnovi istaživanja koje se temeljilo na pretraživanju stručne i znanstvene građe, cilj rada se odnosi na prikaz mogućnost razvoja marina u budućnosti.

Diplomski rad se sastoji od šest (6) poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja, slijedi opis temeljnih pojmova ikorištenih u radu. To se prvenstveno odnosi na pojam nautičke luke, odnosno marine, te na njezinu klasifikaciju, kao i na usluge koje marina nudi. U drugom poglavlju opisuje se uloga marine u razvoju lokalnog gospodarstva, te na primjeru klastera prikazuje se ekonomska isplativost interakcije marine i društva.

U trećem poglavlju objašnjava se utjecaj marine na okoliš, te ostale aspekte okoline. Održivi razvoj čini razvoj koje zadovoljava marinu, a ujedno ne krši društvene norme. Kao osnova stvaranja održivog razvoja u industriji marina korišten je pojam društveno odgovornog poslovanja (DOP).



U četvrtom poglavlju ističe se učinkovitost društvene odgovornosti kao dio strateškog planiranja, te njegova uloga u postizanju ne samo boljih poslovnih rezultata, već i koristi za ciju zajednici. Konkurencijska prednost kao rezultat stvaranja strateški valjanog poslovanja u radu je prikazana putem Poterovog modela konkurencijskih sila, te lanca vrijednosti poduzeća. Peto poglavlje (5) na temelju razrade teorijske osnove, te na primjeru skupine hrvatskih i stranih marina prikazuje odnose između društveno odgovornih marina i njihove okoline, odnosno društva. Kao zaključak diplomskog rada iznosi se konceptualizacija cjelokupnog rada.

## 2. POJAM I ULOGA MARINA

Marina je dio vodenog prostora i obale posebno izgrađen i uređen za pružanje usluga kao na primjer: usluge veza, usluge čuvanja plovniha objekata, usluge smještaja, te usluge održavanja plovila. Pojam marina spominje se u stručnoj literaturi još 1928. godine, talijanskoga je podrijetla i označava malu luku za prihvataj rekreacijskih plovila. Prema američkoj „Nacionalnoj udruzi proizvođača motora i brodova“ marina je mjesto gdje jedriličari mogu plovilo prikladno usidriti, porinuti u more, popravljati, opskrbiti gorivom i drugim brodskim potrepštinama, imati topli tuš, objedovati na obali i biti blizu trgovinske, komunikacijske i prometne infrastrukture [13].

Osim osnovnih usluga koje pružaju, specijalizirane marine također nude usluge servisiranja plovila, usluge suhog veza ili pak vezove za prihvat katamarana. Neke od marina dosegle su još veći stupanj specijaliziranosti i luksuza, pa tako u njihovoj ponudi mogu se pronaći heliodromi, spa centri, muzeji, butizi ili pak saloni automobila.

Počeci razvoja marina u Republici Hrvatskoj u suvremenom smislu počinju sredinom šezdesetih godina kada se grade 4 marine sa 150 vezova i ostvaruje promet preko 1.500 inozemnih plovila. Nakon toga konstantno raste broj vezova, grade se nove marine i raste broj inozemnih plovila koja smještaj pronalaze u Hrvatskim marinama. Tako 1980. godine Hrvatska raspolaže s 12 luka nautičkog turizma s ukupno 2.131 vezom. Godine 1990. broj marina je povećan na 35 luka i 8.870 vezova, dok se primjerice 2000. godine broj luka nautičkog turizma koje su na raspolaganju nautičarima popeo na 60, odnosno na 144.318 vezova [19]. Republika Hrvatska danas ima ukupno 56 marina sa 16.000 vezova u moru i 8500 suhih vezova te još 30.000 vezova u lukama i sportskim lukama [42].

Najveći sustav marina koji postoji danas u Hrvatskoj broji dvadest i dvije marine. Trgovačko društvo zvano *Adriatic Croatia International Club* (ACI d.d.) rasprostranjeno je na potezu od Umaga do Dubrovnika što ACI čini najvećim lancem marina na Mediteranu. Osnovano je 1. Srpnja 1983. godine s temeljnim poslovnim ciljem realizacije programa razvoja kapaciteta i prateće ponude usluga nautičkog turizma na istočnoj obali Jadranskog mora [41].

**Tablica 1. Podjela marina [13]**

Prema veličini	Prema lokaciji	Prema vlasništvu	Prema stupnju opremljenosti	Prema položaju akvatorija	Prema tipu građe
Velike	Morske	Privatna	Standardne	Otvoreni	Američki
Srednje	Jezerske	Komunalna	Luksuzne	Polutvoreni	Atlanski
Male	Riječne Kanalske	Javna	Rekreacijske	Uvučeni Potpuno uvučeni	mediteranski

Na temelju karakteristika i odlika koje pojedine marine posjeduju može se prikazati osnovna podjela marina. (Tablica 1). Neke od jednostavnijih podjela te najčešćih koje se koriste su: podjela marina prema veličini, podjela marina prema lokaciji, te podjela marina prema stupnju opremljenosti [13].

Jedan od kriterija podjele je prema tipu građe marine, pa tako imamo američki tip, atlanski tip i mediteranski tip. Američki tip marine karakterističan je po jednostavnoj, kvalitetnoj i relativno jeftinoj izgradnji, funkcionalnom razmještaju sadržaja, dobroj opremljenosti i učinkovitoj organizaciji poslovanja. Atlantski tip marine, kao i sve europske marine, u arhitektonskom smislu nema jedinstven tip izgradnje, slabije je opremljen i u prosjeku ima manji kapacitet od američkoga tipa. Stilovi izgradnje ovise o područjima, a mogu biti piramidalni, stupnjeviti, ambijentalni i visoki. Mediteranski tip marine karakteriziraju relativno manje kopnene površine s čvrstom gradnjom infrastrukturnih objekata. Navedeni tipovi vezani su uz turističko naselje ili su njegov dio. Posjeduju ograničen broj vezova i namijenjeni su pretežno gostima u ljetnoj sezoni koji kraće borave u luci. Prema principu podjele na temelju vlasništva postoje privatne marine, komunalne i javne marine. Privatne marine komercijalnoga su tipa i njihovo vlasništvo upućuje na odabir poslovne politike i načina vođenja marine. Komunalne marine u načelu su javne i njima upravljaju lučke uprave ili država preko lokalne zajednice. Namijenjene su, uglavnom, domicilnom stanovništvu koje prema njima gravitira. Javne marine u vlasništvu su državnih ili lokalnih vlasti [13]. Svaka luka nautičkog turizma pa time i marina razvrstava se u određenu vrstu na temelju usluga koje se pružaju unutar te iste luke. Zanimljiva stavka je ta da se pojam kalsifikacije odnosi samo na marine. Unatoč što se ostale luke nautičkog turizma ne klasificiraju ipak moraju ispunjavati neke odredbe na

temelju kojih ih dijelimo. Opći minimalni uvjeti koji se koriste za podjelu odnosno registraciju svih luka nautičkog turizma, uređenje i oprema, te usluge koje se pružaju čine osnovne elemente prema kojem se kategoriziraju luke nautičkog turizma. (Tablica 1)

**Tablica 2. Čimbenici kategorizacije luka nautičkog turizma [13]**

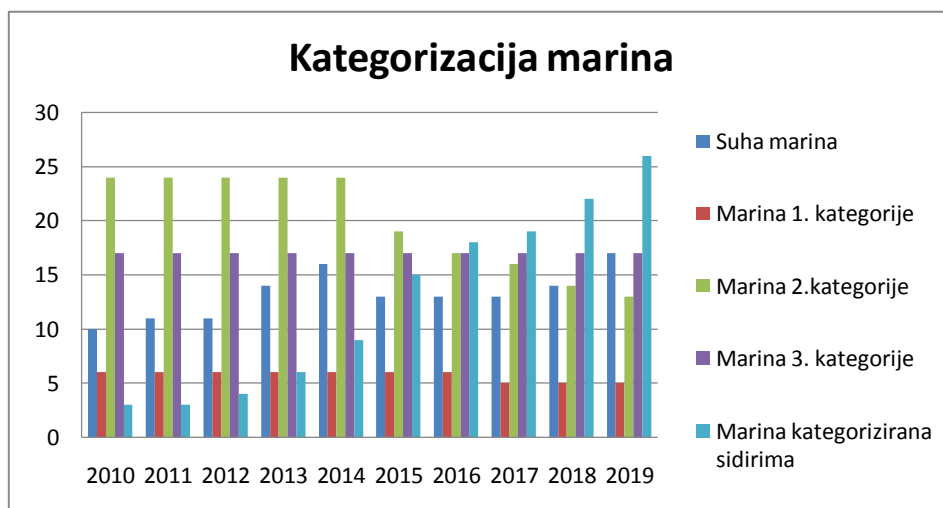
OPĆI MINIMALNI UVJETI	UREĐENJE I OPREMA	USLUGE
LOKACIJA I STUPANJ IZGRAĐENOSTI	LOKACIJA	USLUGE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaštita okoliša,</li> <li>• Opskrba vodom</li> <li>• Sigurnost plovila i ljudi</li> <li>• Odvod</li> <li>• Uklanjanje otpadnih tvari</li> <li>• Sanitarna opremljenost</li> <li>• Izgrađeni vezovi**</li> <li>• Protupožarna oprema**</li> <li>• Rasvjeta**</li> <li>• Lučka rasvjeta i oznake**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pristup i prometna povezanost</li> <li>• Kopneni prostor</li> <li>• Usluge prehrane i pića</li> <li>• Servisi i oprema</li> <li>• Ostali objekti</li> <li>• Usluge smještaja</li> <li>• Vodoopskrba</li> <li>• Elektroopskrba</li> <li>• Higijena i čistoća</li> <li>• Pogodnosti za goste</li> <li>• Prostor za osoblje</li> <li>• Prostor na kopnu za odlaganje min. 50% plovila*</li> <li>• Yach club</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prijem i čuvarska služba</li> <li>• Održavanje sanitarnih i ostalih prostora</li> <li>• Zaštita gostiju</li> <li>• Servisne i ugostiteljske usluge i usluge trgovine</li> <li>• Znanje stranih jezika</li> <li>• Pogodnosti za goste</li> <li>• Izgled osoblja*</li> <li>• Iznamljivanje jahti*</li> </ul>

\*Samo za nautičko-turistički centar

\*\*Moraju imati sve luke nautičkog turizma, osim sidrišta i privezišta.

Prema starome Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkoga turizma marine u Hrvatskoj se dijele na [43]:

- prva kategorija označava marinu najvišeg standarda
- druga kategorija označava marinu srednjeg standarda
- treća kategorija označava marinu najnižeg standarda.



**Slika 1. Prikaz marina u Hrvatskoj u periodu od 2010. do 2019. [23]**

Slika 2 prikazuje broj kategoriziranih marina, suhih marina, te marina označenih sidrima tijekom posljednjih devet godina. Može se primjetiti da ukupan broj marina se nije drastično mijenjao, ali zato sa druge strane je porastao broj marina koje su označene sidrima.

2010. godine u Hrvatskoj su bile samo 3 marine označene sidrima, dok prošle godine taj broj je iznosio 26. Na temelju toga može se uvidjeti da su marine znatno ulagale u svoje usluge, te svoju ponudu kroz ovih devet godina. Sve to je dovelo do stvaranja većega broja marina bolje kvalitete. O ulozi zaltnog sidra, te njegovu doprinosu na kvalitetu poslovanja marine spomenut će se još dalje u radu.

Novi Pravilnik [22] marine u RH kategorizira prema: kvaliteti opreme i uređenja, standardu usluga, raznovrsnosti dopunjujućih usluga koje se turistima pružaju u marini, kao i ostalih usluga i sadržaja na raspolaganju turistima u neposrednoj blizini marine, te kvaliteti održavanja marine u cjelini. Kategorije marine označavaju se sidrima [22]:

- dva sidra
- tri sidra
- četiri sidra
- pet sidara.

Marine označene sa dva sidra moraju pružati slijedeće osnovne usluge [22]:

- zaseban prostor recepcije sa recepcijskim pultom
- kutija prve pomoći i znak zabrane pušenja

- osigurane osobe koja obavljaju usluge unutar marine
- mornarsko-čuvarska služba 24 h
- meterološko izvješće svaki dan
- mogućnost poziva hitne
- pružanje informacija
- telefonska linija sa najmanje dvije direktne linije
- parkiralište za automobile turista najmanje za 10% vezova na moru
- održavanje uredne recepcije, čistog sanitarnog čvora, te vođenje brige o svoj ostaloj opremi
- osiguravanje osnovne opreme i uređaja za vez na moru
- osiguravanje minimalnog broja sanitarnih elemenata za muškarce i žene sukladno broju vezova u moru
- osiguravanje sanitarnog čvora za osobe sa invaliditetom
- zaseban prostor za zaposleno osoblje
- održavanje marine i okoliša.

Marine koje imaju tri, četiri ili pet sidara u svojoj ponudi moraju imati sve gore navedene usluge ali i puno više. Poboljšana kvalitet usluga najviše se očituje u većim kapacitetima za goste, boljim i većim sanitarnim čvorovima, uslugama pružanja suhog veza, te uslugama pripreme i usluživanja pića i hrane. Marine također mogu pružati trgovinske i sportske usluge, usluge opskrbe gorivom, te usluge servisa.

## **2.1. Usluge u marinama**

Usluge koje pružaju marine mogu se podijeliti na [19]:

- glavne: usluga veza
- sporedne: priključci na struju i vodu, odlaganje smeća, administrativne usluge, pomoć pri spuštanju plovila u vodu i vađenju iz vode, servis plovila, opskrba nautičara rezervnim dijelovima, gorivom, namirnicama, sportskom opremom, dodatne-usluge zabave, sporta i rekreacije.

Osnovne usluge koje svaka marina mora ispuniti neovisno o podjeli marine ili njezinoj kategorizaciji su [21]:

- iznajmljivanje prostora uz uređenu i djelomično ili potpuno zaštićenu obalu za smještaj plovnih objekata i turista nautičara koji borave na njima
- iznajmljivanje plovnih objekata za odmor i rekreaciju (charter, crusing i sl.)
- usluge skipera
- prihvat, čuvanje i održavanje plovnih objekata na vezu u moru i suhom vezu
- usluge snabdijevanja nautičara (vodom, gorivom, namirnicama, rezervnim dijelovima, opremom i sl.)
- uređenje i pripremanje plovnih objekata
- davanje različitih informacija nautičarima (vremenska prognoza, nautički vodiči i sl.)
- škole jedrenja, obuke za skipere i voditelje brodica
- druge usluge za potrebe nautičkog turizma.

## **2.2. Uloga marina u regionalnom razvoju**

Kada se govori o turističkim aktivnostima unutar nekog primorskog mjesta bitno je naglasiti njihovu povezanost sa obalnim gospodarstvom. Obalna gospodarstva ovise o količini i trajanju turističkih aktivnosti. Turističke aktivnosti su važan izvor prihoda i prikaz zaposlenosti u određenim obalnim zajednicama, zaslužne su za razvoj i pružanje drugih tipova usluga, uključujući lokalne investicije i razvoj infrastrukture. Također one imaju ulogu u poboljšanju zdravstva i sigurnosti.

Među primarnim ulogama marina u regionalnom razvoju su održavanje dohotka i zaposlenosti, a to postižu naravno pružanjem svojih osnovnih aktivnosti poput: pružanja veza, chartera, pružanja smještaja i ostalih usluga. Međutim, marine pružaju i dodatnu, neizravnu korist za lokalna gospodarstva putem [24]:

- Otkupa robe i usluga od lokalnih i regionalnih dobavljača kao dijela njihove svakodnevne operacije.
- Utjecaja na broj prodanih i čuvanih brodova, što podržava uzvodne aktivnosti, uključujući izgradnju, distribuciju i maloprodaju plovila.

- Pružanja tržišta koje povezuje nautičare (potrošače) i posrednike, koji podupiru prihode i zaposlenost u lancu opskrbe brodom. Odnosno lokalne dobavljače robe i usluge za brod, kao što su popravak i održavanje plovila.
- Privlačenja nautičara da potroše novac u lokalnoj ekonomiji prilikom posjete marina koja podupire lokalno turističko gospodarstvo.

Marina može kroz niz načina pomoći razvoju lokalnog gospodarstva, primjerice promicanjem obalnih odredišta blizinom vezanih za to određeno mjesto. Informiranjem turista o drugim bogatstvima, upoznavaje sa lokalnom kulturom, uvrštavanje u svoju ponudu atraktivnosti van marine. Bitno za naglasiti su i nova radna mjesta koja marina nudi, najviše u sezonskim mjesecima.

Brend ili imidž koji marina stvara od izuzetne je važnosti za lokani razvoj. Na temelju njezine atraktivnosti, te njezine konkurentnosti na tržištu smanjuje se sezonalnost, podržava se lokalna obova, stvara se veći promet, zaposlenost raste. Poboľšavanjem ponude dolazi do veće potrošnje i osvještenosti što rezultira povećanjem dobiti u marini ,te u cijeloj lokalnoj zajednici.

### **2.3. Pojam i razvoj klastera**

Naziv klaster dolazi od engleske riječi *clusters*, što znači skup, grupa, grozd. Predstavlja koncentraciju međusobno povezanih tvrtki, specijaliziranih dobavljača i pružatelja usluga, tvrtki iz srodnih djelatnosti. Osnosno institucija kao što su fakulteti, agencije, trgovačka udruženja koja na području uže djelatnosti međusobno surađuju. Koncept povezivanja poduzetnika unutar jednog industrijskog sektora, uz čvrstu suradnju sa znanstvenim i državnim ustanovama, najčešće na regionalnoj ili nacionalnoj razini, radi boljeg plasmana određene vrste proizvoda. Povezivanje obuhvaća sve segmente od proizvodnje do marketinga i distribucije. Klasteri mogu nastati tako da poticaj za njihovo osnivanje dolazi od poslovnog sektora (po principu bottom-up) ili da poticaj dolazi od države (po principu top-down). Očekuje se da umrežavanje poduzeća u klasterne pridonosi jačanju produktivnosti, inovativnosti i konkurentnosti povezanih poduzeća, ali i jačanju konkurentnosti lokalnog, regionalnog i nacionalnog gospodarstva [38]. Marine su također u dobrom položaju da podrže širu ekonomsku diverzifikaciju kroz razvoj ekonomskih klastera.



Klasteri mogu podržavati povećanu produktivnost i operativnu učinkovitost [24]:

- olakšavanjem pristupa robi i radu
- poboljšanjem znanja
- olakšavanjem koordinacije i suradnje između tvrtki
- pomažući u podizanju svijest o najboljoj praksi
- omogućavanjem inovacija
- iskorištavanje sinergije.

Ovakav način rada može pružiti niz prednosti, uključujući povećane prihode, poboljšane konkurentne prednosti, pristup novim kupcima i tržištima, poboljšanje odnosa sa zajednicom. Ključni čimbenici uspjeha u razvoju klastera su [24]:

- Raznolikost i iskorištavanje sinergije između članova i druge tvrtke.
- Suradnja između poslovanja i istraživanja među sektorima za izgradnju novih lanca vrijednosti, u najboljem slučaju s koordinacijom između poslovanja, istraživanja i vlade.
- Razvoj i razmjena znanja kroz suradnju sa specijaliziranim obrazovnim sustavima, jer klasteri omogućuju razvoj i zadržavanje specijaliziranih vještina koje su ključne za stvaranje konkurentne prednosti.
- Zajednička promocija klastera, njegovih članova i njegovih proizvoda na međunarodnoj razini.
- Pametna infrastruktura i planiranje, uključujući razmjenu infrastrukture i koordinirano zoniranje kako bi se izbjegli sukobi i preklapanja.
- Prekogranična suradnja za omogućavanje pristupa tržištima, omogućavanje klasterima zajedno rješavati izazove i podupirati daljni razvoj i učenje.

U visokointernacionaliziranoj industriji, stupanj klasterizacije utjecat će na ravnotežu konkurentnih prednosti što proizlaze iz geografske koncentracije i troškova međunarodnog transporta i distribucije. Ako su troškovi trgovine visoki, tada će se puno manjih klastera smjestiti u blizinu tržišta, a ako su oni manji, onda će geografska koncentracija biti veća. Iz toga se izvodi pitanje u kojim državama i regijama će se klasteri smjestiti. Ekonomska teorija tvrdi da su sljedeći čimbenici presudni za klasterizaciju države: povijesne podudarnosti, samoispunjavanje očekivanja, komparativne prednosti (cijena rada, konkurentnost, prirodni resursi, itd.) i politika. U klasterima se stvara

nekoliko konkurentnih i vrijednih ekonomskih učinaka. Različite perspektive usredotočene na različite čimbenike uzimaju u obzir stav četirju škola koje promoviraju čimbenike kao što su: blizina specijaliziranog osoblja, dobavljači, kupci, specijalizirane informacije, stimulirajući lokalni rivalitet, suradnja i umrežavanje, reducirani transakcijski troškovi i znanje [1].



**Slika 2. Čimbenici uspjeha u klasterima [24]**

Ono što klasteri promoviraju su zajednički rad u kojemu sve strane imaju korist. Process klasterizacije u industriji marina spajao bi marine, charter i ostale agencije na način da svi imaju dobit. Klasteri bi se sastojali od marine, agencija koje se nalaze u marini, te od lokalnih poduzeća, npr. hotela, restorna, sportskih objekata, kulturnih objekata vezanih za određeno područje. Opće poznato je da današnji nautički turisti traže više od ponude veza. To su najčešće gosti veće platežne moći koji traže drugačiju i inovativniju ponudu. Iz svega navedenog može se zaključiti da postoji veliki potencijal u spajanjima marina, odnosno cijelog nautičkog turizma sa ostalim turističkim granama. Spajanjem što većega broja sudionika turistima se olakšava potražnja za turističkim proizvodima, tj uslugama, a to sve upućuje na povećanje ponude. Povećanjem i poboljšanjem ponude dolazi i do produljenja turističke sezone. Stvaranje sinergije kroz partnerstvo, povećanje produktivnosti rada cijelog sustava, pristup novim tržištima, zalaganje za operativnu učinkovitost, te stvaranje prave konkurencijske slike glavna je svrha klastera (Slika 3).

### 3. ODRŽIVI RAZVOJ U INDUSTRIJI MARINA

Prethodno je spomenuta uloga marine u regionalnom razvoju, te važnost poboljšanja razvoja marine i lokalnog mjesta. Na primjeru klastera objašnjena je uloga produktivne sinergije između nautičkog turizma i određenog mjesta. Prikazane su njegove mogućnosti i dometi na tržištu.

Marina kao poduzeće koje ima niz dužnosti ujedno ima i veliku ulogu prema okolišu. Dalje u radu će se prikazati koliki utjecaj marina ima na okoliš. Svrha svakog poslovanja je zadovoljene potreba: potrebe marine, samoga mjesta, te potrebe turista na način da se osigurava okoliš za buduće generacije. Takav oblik poslovanja koji se treba provoditi u svim suvremenim marinama naziva se društveno odgovorno poslovanje.

Održivi razvoj definira se kao razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a istodobno ne ugrožava mogućnost budućih generacija za zadovoljenje njihovih potreba. Ujedno podrazumijeva i stvaranje održivih ljudskih organizacija koje će omogućiti potpuni (ekonomski, zdravstveni, politički, kulturni, ekološki i drugi) razvoj. Ljudski napredak i posebno industrijalizacija, predstavljaju ozbiljan izazov za održivi razvoj. Za korporacije jednako kao i za sve druge koji koriste prirodne resurse, onečišćuju okoliš i generiraju otpad, poslovanje u skladu s održivim razvojem nosi odgovornost prema okolišu. Da bi se implementirali odgovornost prema okolišu potrebno je naglasiti niz akcija koje tvrtke mogu poduzeti [9]:

- učinkovito korištenje prirodnih resursa i minimiziranje otpada
- prevencija onečišćenja
- uspostavljanje upravljanja proizvodima
- inovacije u proizvodima, procesima i uslugama
- upravljanje klimatskim promjenama
- osiguravanje sigurnosti resursa i pravdu pri korištenju istih.

Osnovni cilj i svrha upravljanja obalnim gospodarstvom i ekosustavom je održivi razvitak. Upravljanje obalnim razvitkom znači izgrađivati ekološki podobnu infrastrukturu i usmjeravati korisnike obalnih resursa na put održivog razvitka i sprječavanja mogućih devijacija. Održivo i potpuno korištenje obalnog bogatstva, njegovih plovidbenih prednosti moguće je ako se kombiniraju ekonomska i ekološka načela. Stoga treba poticati ulaganja koja su [12]:

- ekološka (koriste i čuvaju okoliš)
- gospodarska (vraćaju uloženo)
- tehnološka (ostvaruju predviđenu proizvodnju)
- društvena (čuvaju i unapređuju okoliš, naročito na otocima).

### **3.1. Razvoj društveno odgovornog poslovanja**

Za stvaranje okruženja u kojem se poslovanje orijentira na održivi razvoj najjednostavniji i najprimjereniji način je uvođenje društveno odgovornog poslovanja.

Jedinstvena definicija društvene odgovornosti ne postoji, možda jedan od glavnih razloga je taj što ona predstavlja kontinuirani proces koji se stalno mijenja. Također proces koji se za svako poduzeće tumači, te vrednuje drugačije. Stavke DOP-a nisu zakonom odabrane, te iz tog razloga negdje se može pronaći definicija koja bi najjednostavnije objasnila društvenu odgovornost *“Činiti više nego što je propisano zakonom.”* Niz odobranih obveza koje poduzeće čini za svoju dobit, ali i dobit ostalog društva čine osnovu DOP-a.

Norma ISO 26 000 za društvenu odgovornost tumači da je održivi razvoj proces cijelog društva, a poslovni sektor u njemu sudjeluje primjenom društveno odgovornog poslovanja. Drugim riječima, odgovorno poslovanje je skupina aktivnosti koje se provode unutar poduzeća, a čijom primjenom poduzeće pridonosi održivom razvoju. Društvenu odgovornost poduzeća može se definirati kao aktualnost koja konstantno mijenja svoje granice svoje odgovornosti. Ona je situacijski fenomen koji se razvija putem pregovaračkog procesa svih interesno utjecajnih skupina o ulozi poduzeća u društvu i odgovornosti naspram te uloge. Odgovorno poslovanje se može prikazati kao odgovor na trenutačna očekivanja okoline poduzeća i potrebe okoliša, te se on mijenja onako kako se očekivanja i prioritetni utjecaji poduzeća mijenjaju. Jedinstveno razumijevanje društveno odgovornog poslovanja jest da je to alat kojim se poduzeća koriste u postizanju održivog razvoja [14]. Danas je na snazi definicija koju je Europska komisija objavila 2011. godine, a koja kaže da je DOP odgovornost poduzeća za njihov utjecaj na društvo [25].

### 3.2. Uloga i primjena društveno odgovornog poslovanja

Proučavajući niz definicija odgovornog poslovanja vrlo jednostavno se može zaključiti njegova glavna uloga i primjena. Stvaranje kvalitetne sinergije između društva i poslovnog sektora čini osnovu društveno odgovornog poslovanja. Iako sve definicije primjenu DOP-a prikazuju vrlo jednostavnom, realnost je malo drugačija. Praksa primjene društvene odgovornosti teža je nego što izgleda. To uvelike ovisi o brojnim čimbenicima kao primjerice [14]:

- opći podaci o poduzeću
- o njegovoj orijentaciji poslovanja
- o njegovom utjecaju na društvo
- o razvoju društva
- o kulturi države
- i mnogim drugim čimbenicima.

Kao što je već rečeno svako određeno poduzeće tumači društvenu odgovornost na svoj način, a samim time primjenjuje ga onako kako oni misli da je najefikasnije. Zbog svih navedenih razloga svako poduzeće svjesno je težine portage i organizacije pravog oblika društvene odgovornosti unutar svog poslovanja, stoga mora postojati čvrsta želja i volja za njegovo provođenje. S obzirom na sve poteškoće, DOP utječe na razvoj poslovnog sektora, društva i gospodarstva općenito, te je njegova uloga od neprocjenjive važnosti.

Odgovorno poslovanje se prema nekim autorima najviše primjenjuje u sljedećim područjima [9]:

- tržište,
- radno okruženje,
- zajednica,
- okoliš.

Tržište se često prikazuje kao jedno od najvažnijih područja za razmatranje primjene DOP-a. Tržište se smatra jednim od glavnih područja u kojem se manifestira poslovna neodgovornost. Na primjer, u kontroverznim industrijama poput alkohola ili brze hrane, tvrtke su odgovorne za svoje proizvode i marketing, a utjecaj njihovih aktivnosti na potrošače dominira programom društvene odgovornosti. Odgovorni dizajn i marketing proizvoda i usluga jedna je od temeljnih odgovornosti korporacije. No, tržište je ključno i

zbog drugog razloga. Zahtjevi potrošača i ostalih dionika koji potražuju proizvode i usluge, glavni su pokretač aktivnosti DOP-a [9].

Radno okruženje prikazuje zaposlenike koji se smatraju glavnom imovinom organizacije jer oni ostvaruju rezultate i predstavljaju poduzeće na tržištu. Zato zanemarivanje njihovih očekivanja i potreba može dovesti do nestabilnog i lošeg poslovanja, te negativnog ugleda. Odnos između poduzeća i njegovih zaposlenika može imati veliki utjecaj i na drugi ključni odnos, između poduzeća i njegovih klijenata. Hoće li klijent sumnjati u vrijednost tvrtke ovisi o stečenom dojmu rada sa zaposlenicima. Kroz aktivnosti odgovornog poslovanja tvrtka nastoji poboljšati radne uvjete iznad zakonski propisanog minimuma kako bi povećala zadovoljstvo zaposlenih i time ostvarila bolje rezultate na tržištu [9].

Neupitna je osnovna uloga poslovnog sektora u društvu, odnosno u zajednici, a to je stvaranje novostvorene vrijednosti koja je osnova za generiranje profita i sekundarnih ekonomskih učinaka na ostale sektore društva. Ono što odgovorno poslovanje uključuje u suštini je stjecanje profita, ali bitan je način na koji se to čini. Pogrešno je tumačenje društvene odgovornosti kao aktivnosti koje poslovni sektor čini iz altruističkih pobuda, kao što su jednokratne donacije koje za poduzeće predstavljaju trošak ako stjecanjem određenog publiciteta ne dobije koji bod više u segmentu reputacije. Društvena odgovornost ponajprije su strateški određene aktivnosti koje za konačni rezultat imaju obostranu korist za poduzeće kao i za određene društvene skupine. Naglasak je stoga na načinu na koji poduzeće stječe profit, a ne da li je i koliko stečenog profita redistribuirano dionicima putem donacija [14].

Svako poduzeće koje ima dovoljno resursa trebalo bi ulagati te iste resurse u svoju okolinu, te na taj način rješavati društvene probleme. Poduzeće koje djeluje profitabilno, te koje ima dobru konkurentsku poziciju na tržištu znači da raspolaže sa sposobnim osobljem. Odnosno stručnjaci koji će uz stvaranje strategija razvoja poduzeća pridonijeti, te pomoći razvoju društvene okoline. Osnova društvene odgovornosti čini sinergija poduzeća i okoline na način da obe strane imaju korist. To znači da poduzeće prilikom stvaranja plana razvoja ne zanemaruje svoje potrebe, već traži način da zadovolji potrebe okoline, a da ono ujedno ne gubi ništa. Društveno odgovorno poduzeće obavlja zadaće koje nisu zakonom propisane, odnosno ono poduzima akcije prije nego što se to izričito zahtjeva od njega. Ono gradi odnos s građanima i društvenim grupama, zajednički rješavanju probleme.

Odgovorna poduzeća ispunjavaju svoje obaveze na način da podižu standarde okoline, javno priznavaju svoje greške, uključuju se u socijalne programe, pratit promjene u cijeloj zajednici i drugo.

**Tablica 3. Načela društveno odgovornog poslovanja [46]**

LJUDSKA PRAVA	RADNA PRAVA	OKOLIŠ	BORBA PROTIV KORUPCIJE
1. Načelo: Tvrtke bi trebale podupirati i poštovati zaštitu međunarodnih ljudskih prava unutar svog područja utjecaja.	3. Načelo: Tvrtke bi trebale podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje	7. Načelo: Tvrtke bi trebale podupirati predostrožan pristup izazovima na području okoliša	10. Načelo: Tvrtke bi trebale raditi na suzbijanju korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznodu i podmićivanje
2. Načelo: Brinuti da ne sudjeluju u kršenjima ljudskih prava	4. Načelo: Dokidanje svih oblika prisilnog rada	8. Načelo: Pokrenuti inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu	
	5. Načelo: Stvarno ukidanje dječjeg rada	9. Načelo: Poticati razvoj i širenje tehnologija neškodljivih za okoliš	
	6. Načelo: Ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja		

Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda (engl. *Global Compact*) [46] potpisan je 26. srpnja 2000. godine, kao dobrovoljna inicijativa koja potiče organizacijsku odgovornost. Njime je definirano deset načela društveno odgovornog poslovanja, koja se primjenjuju i danas. Primjena društvene odgovornosti može se prikazati kroz 10 načela ( Tablica 3) koja su podjeljena u četiri kategorije: ljudska prava, radna prava, okoliš i borba protiv korupcije. Prva dva načela odnose se na ljudska prava i govore o obvezi tvrtke da podupire i poštuje zaštitu ljudi unutar svog područja utjecaja. Slijedeća četiri načela govore o radnim pravima. Prvo načelo radnog prava odnosi se na slobodu udruživanja i prava na kolektivno pregovaranje. Drugo i treće načelo radnog prava zalažu se za dokidanje svih oblika

prisilnog i dječjeg rada, te zadnje ukida diskriminaciju u vezi zapošljavanja i izbora zanimanja. Deseto načelo zagovara suzbijanje korupcije u svim njezinim oblicima.

### **3.3. Društvena odgovornost kao dio strategije**

Najučinkovitiji je onaj DOP koji je postavljen strateški tako da njegova primjena donosi korist i poduzeću i društvu u čijem se interesu provodi. Zato strateške inicijative treba predvoditi uprava poduzeća ili izvršni direktor, kako bi kreirali korporativnu održivost i trajne vrijednosti za poduzeće. Ako su uspješne, te inicijative mogu stvoriti dobitnu situaciju za poduzeće i njegove dionike. Naime, tržišna vrijednost poduzeća kombinacija je triju različitih elemenata: snižene vrijednosti budućih novčanih transakcija, strategije i reputacije [14]. Predhodno navedeni elementi u međusobnom su odnosu. Integracija odgovornog poslovanja u strategiju, protok novca i reputaciju ima potencijal da stvori trajnu vrijednost za dioničare. S druge strane, ako mjera odgovornog poslovanja nema pozitivan utjecaj na reputaciju ni na protok novca, a uz to ne kreira strategiju usmjerenu prema održivosti, tada takva mjera neće imati pozitivan utjecaj na vrijednost dionica. Tržište neće pozitivno vrednovati većinu humanitarnih donacija koje nisu popraćene publicitetom, niti će vrednovati inicijative u zajednici koje se provode zbog izvještavanja o održivosti. Isto se može reći za inicijative zaposlenika započete od strane odjela u poduzeću bez utjecaja na sveukupnu korporativnu kulturu i bez potpore od strane najužeg rukovodstva. Međutim, iako većina poduzeća prepoznaje važnost strateškog pristupa društvenoj odgovornosti, u stvarnosti ga primjenjuje vrlo mali broj njih. Strateški pristup najbolji je način za postizanje dugoročne održive konkurentne prednosti. On podrazumijeva uključivanje dionika i unutar i izvan organizacije, a ta će prednost znatno ovisiti o sposobnosti poduzeća da aktivnije uključi vanjske dionike jer će se stvoriti model koji će konkurencija teško kopirati. Suština strateške primjene upravo je u sustavnom promicanju korporativne održivosti. Primjenom trobilančnog razmišljanja uključivanjem ekonomskog, društvenog i okolišnog kriterija u strategije nastoje se kreirati dugovječne vrijednosti za dioničare unatoč povećanim početnim troškovima. Primjena strateškog DOP-a rast će paralelno s udjelom neopipljivih resursa u vrijednosti poduzeća kao što su reputacija, znanje zaposlenika, organizacijska kultura i slično [14]. Poduzeće prvenstveno nastoji zadovoljiti svoje potrebe, potrebe svojih zaposlenika, svojih dioničara ili pak potrebe lokalne zajednice. Obveze prema zaposlenicima ili prema dioničarima spadaju u primarne obveze poduzeća, njih će poduzeće uvijek ispunjavati i za njih će uvijek odvojiti



sredstva. Obveza poput brige za okoliš prije je spadala u sekundarne ili pak one manje očite. Danas se nastoji postići ravnoteža u ispunjavanju svih obveza na način da poslovanje ne zastaje, a da se istodobno ispoštuju sve društvene norme. Mnoge od tih odgovornosti u suprotnosti su jedna s drugom, te je prijeko potrebno da se poduzeće strateški odredi po pitanju društvene odgovornosti. Strateški pristup rješavanja problema čini osnovu za održivu konkurentsku prednost, stoga je očito da društvena odgovornost kao metoda izvršenja obveza predstavlja dio strategije poslovanja. Postoje četiri tipa strategije koji daju odgovore na pitanja kako poduzeće može odgovoriti suočavanjem sa specifičnim društvenim zahtjevima [47]:

- Opstruktivna: boriti se na sve načine
- Defenzivna: učiniti samo ono što zahtijeva zakon da bi se izbjeglo pružimanje dodatnih odgovornosti
- Adaptivna: prihvaćanje etičke odgovornosti
- Proaktivna: poduzimanje društvenih inicijativa



**Slika 3. Odgovor korporacije na društvene zahtjeve [47]**

Slika 3 prikazuje stupanj odgovornosti poduzeća na temelju strategije koju provodi u svome poslovanju. Poduzeće koja provode opstruktivnu strategiju imaju najniži stupanj socijalne odgovornosti, ona se bore na sve načine da ne preuzmu odgovornost prema loaknoj zajednici ili jednostavno rečeno negiraju svoju odgovornost. Kod defenzivne strategije poduzeća ispunjavaju samo nužne norme da se izbjegne preuzimanje dodatnih odgovornosti. Prilikom korištenja adaptivne strategije poduzeće prihvaća društvenu odgovornost za svoje akcije pokušavajući ispuniti ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost. Proaktivna strategija prikazuje najviši stupanj socijalne odgovornosti, to pak znači da poduzeće poduzima društvene inicijative provodeći program društvene odgovornosti.

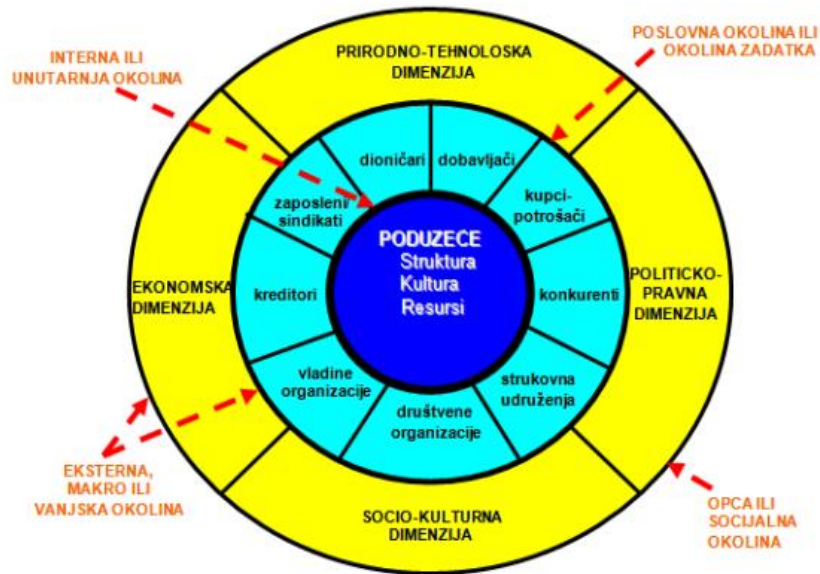
#### 4. STRATEGIJA I STRATEŠKO PLANIRANJE

Strategija predstavlja način kako se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka. Drugim riječima, strategija daje odgovore na slijedeća pitanja [5]:

- Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?
- Kako rasporediti resurse?
- Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojem se javlja poduzeće u smislu zadovoljenja potrebe kupca?
- Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju i izbjeći poteškoće?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća?

Za razvoj marina u Hrvatskoj, strategija i strateško planiranje je od velike važnosti. Strateški plan se izrađuje da bi se ostvarili strateški ciljevi poduzeća. Strateški plan je usmjeren na utvrđivanje tehnoloških, marketinških, financijskih i ljudskih resursa, istraživanja i razvoja, organizacije i menadžmenta u ostvarivanju strateških ciljeva [5]. Njihovo pravilno provođenje omogućuje povećanje prihoda, te razvoj cjelokupnog gospodarstva u državi. Zbog toga je potrebno angažirati stručne osobe koji će iste provoditi. Posebna pažnja predaje se izboru kadrova, informatizaciji i kontroli kao posljednjoj funkciji procesa strateškog upravljanja. Strateško planiranje započinje analizom tržišta, a nakon provedene analize, strateški menadžment ima odgovornost da osmisli, planira i prikaže razvoj novih turističkih proizvoda u budućem razvoju turizma.

Formiranje strategije razvoja u marinama zahtjeva pravilnu analizu njezine okoline, odnosno analizu svih elemenata njezine interne i eksterne okoline. Uspješnost cijele marine određena je elementima, odnosno čimbenicima okoline u kojoj ona djeluje. Da bi marina mogla djelovati na izazove okoline, mora je dobro istražiti.



**Slika 4. Čimbenici unutarnje i vanjske okoline [2]**

Eksternu okolinu možemo podijeliti na poslovnu okolinu ili okolinu zadatka, te na opću ili socijalnu okolinu. Kada govorimo o poslovnoj okolini marine, čine je [48]:

- Dobavljači čiji je zadatak isporuka struje, vode, privezne opreme, ronilačke opreme, mehanizacije unutar luke kao što su mala transportna vozila i gumenjaci, te za sve druge proizvode i usluge koje koriste popratne usluge koje su sastavni dio ponude marine. Ovdje je najčešće riječ o restoranima, kafićima, hotelskom smještaju, prodavaonice razne nautičke opreme i sl.
- Kupci, odnosno korisnici usluga priveza plovila, su vlasnici plovila i o njihovom zadovoljstvu uslugom smještaja njihovih plovila u marinama ovisi i odluka hoće li ostati u marini ili ne. Oni su najvažniji segment eksterne okoline jer njihove odluke direktno utječu na profitabilnost marina.
- Pod konkurentima se pretpostavljaju druge marine..
- Dioničari, najčešće je riječ o koncesiji pa se može govoriti o nositelju koncesijskog odobrenja, odnosno u pravilu i vlasniku marine.
- Zaposleni i sindikati čine ljudski resurs koji je iznimno bitan za funkcioniranje marine jer o njihovoj stručnosti i sposobnostima ovisi hoće li korisnici vezova smatrati da su njihova plovila u stručnim rukama, što bi uz ostale vrijednosti kod korisnika plovila trebalo rezultirati nastavkom korištenja usluga te marine.
- Kreditorima pripada značajan doprinos iz razloga što bilo kakva širenja, izgradnja novih marina i razvoj dodatnih usluga zahtijevaju znatna ulaganja koja trebaju

pratiti najčešće financijske institucije. Upravo o njihovoj spremnosti da budu potpora razvoju ovoga segmenta ovisi i koliko brzo i s kojim stupnjem luksuznosti će se razvijati marine.

- Vladine i državne agencije svojim zakonskim i drugim propisima značajno pridonose "pogodnoj klimi" za razvoj marina. Od neizmjerne je važnosti da državna i lokalna uprava i samouprava prepoznaju prednosti ovog sektora i ulože napore da se što je prije moguće oživi ovaj segment, te da se iskoriste sve prednosti koje tržište priveza i drugih popratnih usluga za mega-jahte pruža.
- Društvene organizacije mogu pomoći u osvještavanju ljudi kako razvoj ovog segmenta priveza plovila rezultira brojnim koristima. Mogu biti i potpora nautičarima u rješavanju eventualnih nastalih problema, pružati razne korisne informacije vezane za zakonske propise, osigurati radnu snagu i slično. Primjer ovakve organizacije mogu biti udruženja pomoraca koja uz brojne informacije kojima raspolažu, mogu pomagati i u zapošljavanju stručnog kadra.

Opća okolina organizacije predstavlja onaj udaljeniji segment okoline (makrookolina) i sastoji se od [48]:

- Prirodno-ekološke okoline koja je za marine iznimno bitna s obzirom da marine direktno djeluju na eko-sustav, uzrokuju određene promjene na obalno područje, a odnose se i na ljudski resurs kao bitan segment svake organizacije. Ekološka i prirodna ograničenja zahtijevaju brojne studije održivosti, očuvanja prirode, zaštite eko-sustava i sl. koje trebaju biti prihvaćene prije donošenja odluke o gradnji marine na određenom području, naravno uz brojne druge koje se odnose na sigurnost, prirodnu zaštitu od vjetra, udara valova i sl.
- Znanstveno-tehnološke okoline koja se odnosi na brojna tehnološka dostignuća koja marine trebaju implementirati, a koja mogu biti u svrhu očuvanja okoliša, zaštite na radu, sigurnosti plovidbe, nadzorne prirode, prognoziranje vremenskih uvjeta i brojne druge, a koje plovila koriste kad su na vezu ili u navigaciji.
- Ekonomska okolina predstavlja važan segment okoline koji se odnosi za financijsko zdravlje poslovnog poduhvata, isplativost određenih odluka, održavanje likvidnosti organizacije, praćenje ponude i potražnje i predviđanje budućih kretanja industrije.

- Političko pravna okolina podrazumijeva pravne i političke okvire u kojima djeluje organizacija, što je u slučaju marina iznimno izraženo s obzirom da se sve marine nalaze na pomorskom dobru čija gradnja zahtijeva koordinaciju političkih faktora i pravne regulative zajedno sa željama investitora.
- Socio-kulturna okolina podrazumijeva određene vrijednosti i demografska obilježja društva u kojem marina posluje, određene kulturne karakteristike, sustave vrijednosti, financijske elemente rada, razinu obrazovanja stanovništva i sposobnost pronalaska potrebnog radnog kadra.

Interna okolina predstavlja onaj dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u njemu samome pa stoga na nju poduzeće može imati potpuni utjecaj. Tu se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za opstanak i razvitak poduzeća. Stoga je neophodno da menadžment stalno prati i analizira te procese i događaje imajući u vidu koje su to trenutne snage ili slabosti poduzeća a koje bi se to potencijalne snage i slabosti mogle pojaviti u budućnosti [4].

#### **4.1. Klasifikacija strategija**

Analiziranje okoline marine omogućuje lakše pozicioniranje unutar industrije. Na temelju pozicije koju marina ima određuje se njezina profitabilnost, odnosno određuje se da li je ona iznad ili ispod industrijskog prosjeka. Osnovu uspješnog poslovanja čini održiva konkurencijska prednost. Svaka marina u odnosu na svoje konkurente ima svoje prednosti i slabosti, postoje dvije osnovne vrste prednosti na temelju kojih poduzeće lakše može ostvariti svoju konkurentsku poziciju, a to su diferencijacija i niski troškovi.

Važnost bilo kojeg nedostatka ili prednosti poduzeća u konačnici je samo funkcija diferencijacije ili troškovnog vodstva. To je rezultat sposobnosti poduzeća da izađe na kraj s pet konkurentskih sila bolje od svojih suparnika. Dvije osnovne vrste konkurentске prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće može ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji [20]:

- troškovno vodstvo
- diferencijacija
- fokusiranje.

Strategija fokusiranja ima dvije varijante: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Svaka generička strategija uključuje temeljno drukčiji put prema postizanju konkurentske prednosti, kombinirajući izbor vrste konkurentske prednosti u skladu sa stratezijskim ciljem. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na konkurentsku prednost unutar uskog segmenta [20].



**Slika 5. Generičke strategije prema Poteru [3]**

Troškovno vodstvo najjasnija je od triju generičkih strategija (Slika 5). U njoj poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može čak i poslovati u srodnim industrijama. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Oni mogu uključivati provođenje ekonomije obujma, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike. Poduzeće koje postigne i održi troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili blizu njega. Niski troškovi poduzeća koje ostvaruje troškovnu prednost pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Troškovno je vodstvo strategija koja je posebno ovisna o prednosti koju stvore poduzeća koja prva

iskoriste priliku, osim ako značajni tehnološki napredak ne omogući poduzećima da radikalno promijene svoje troškovne pozicije [20].

Strategija diferencijacije prikazuje poduzeće koje se diferencira od svojih konkurenata ako može biti jedinstveno u nečemu što je vrijedno kupcima. Diferencijacija je jedna od dvije konkurentske prednosti koje poduzeće može imati. Mjera do koje se konkurenti mogu diferencirati jedan od drugoga u nekoj industriji može biti bitan element organizacijske strukture. Uspješne strategije diferencijacije nastaju iz koordiniranih radnji svih dijelova poduzeća, ne samo marketinga. Diferencijacija vodi prema vrhunskom poslovanju, ako postignuta cijena uz dodatnu dobit premašuje sve troškove nastale zbog jedinstvenosti. Ona može proizaći i iz aktivnosti koje slijede nakon aktivnosti poduzeća u životnom ciklusu proizvoda [20].

Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili skupinu segmenata u industriji te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljani segment, poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljanim segmentima iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost. Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. U fokusiranju na troškove, poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu, dok kod fokusiranja na diferencijaciju poduzeće teži diferenciranju u svom ciljanom segmentu. Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljanih segmenata na koje se poduzeće fokusira i ostalih segmenata u industriji. Ciljani segmenti moraju ili imati kupce s neuobičajenim potrebama ili se sustav proizvodnje i dostave koji najbolje uslužuje ciljani segment mora razlikovati od onih u drugim industrijskim segmentima. Fokusiranje na troškove iskorištava razlike u troškovnom ponašanju u nekim segmentima, dok fokusiranje na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima [20].

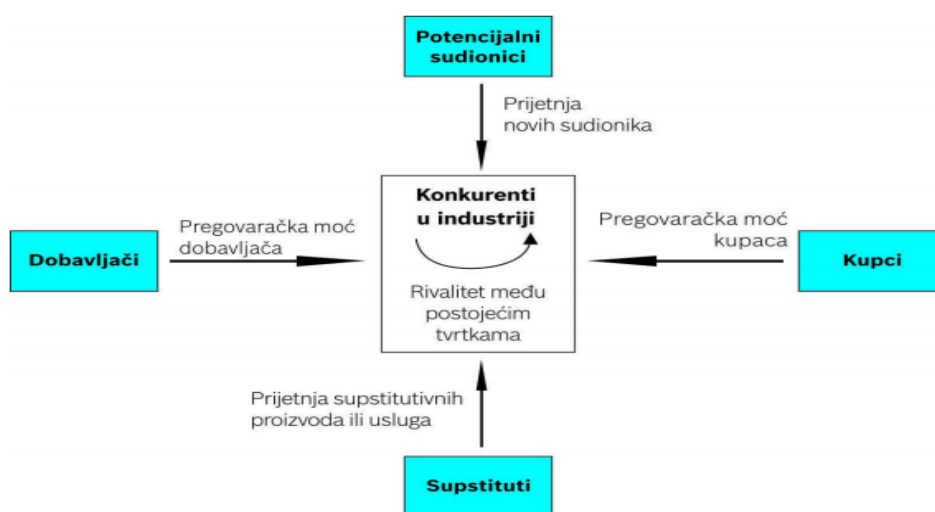
#### **4.2. Konkurencijska prednost i Poterov model industrijskih sila**

Postizanje konkurentske prednosti je nužno ukoliko poduzeće dugoročno želi opstati na tržištu. Konkurencijska prednost, prema opće prihvaćenoj definiciji u području strategije i strateškog menadžmenta, podrazumijeva ostvarivanje iznadprosječnih poslovnih rezultata [16]. Središnje je pitanje u konkurentske strategiji relativni položaj poduzeća unutar industrije, odnosno položaj marine u odnosu na njezinu cijelu okolinu. Pozicioniranje marine znači da li je njezina profatibilnosti iznad ili ispod industrijskog

prosjeaka. Poduzeće koje se dobro pozicionira može zaraditi više stope povrata, čak i ako je industrijska struktura nepovoljna, a prosječna profitabilnost industrije skromna [20]. To znači da svaka marina koja posluje iznadprosjeaka u nekom dužem vremenskom roku stvara sebi održivu konkurentnost prednost.

Uspoređujući usluge marine Frapa i Kaštela zaključuje se da im je ponuda različita, no to ne znači da je jedna od druge bolja odnosno lošija. Jednostavno marina Frapa ima mnogobrojne prednosti i slabosti u odnosu na marinu Kaštela i obrnuto. Među mnoštvom marina u industriji, određena marina treba težiti jedinstvenosti kako bi postala uspješna i stvorila pozitivan brend i ugled.

Konkurencijska prednost cilj je strateškog razmišljanja i uspješnog djelovanja, a definiramo je kao sposobnost organizacije da na tržištu stvori vrijednost koja je u bilo kojem području bolja od konkurencije. Relativni karakter konkurentne prednosti eliminira bilo kakvo njezino razmatranje u apsolutnim vrijednostima. Može se odrediti jedino u odnosu na suparnike [10]. Glavni zadatak onoga tko određuje položaj organizacije u odnosu na konkurente je razumjeti i odlučiti gdje to organizacija potencijalno konkurira, a onda je osposobiti da to i ostvari [15]. Konkurentnu prednost marine može se definirati kao njezina sposobnost za proizvodnju nove vrijednosti koja premašuje proizvodne troškove. Najjednostavniji i najpoznatiji način ocjenjivanja konkurentskog položaja i uspješnosti poslovanja nekog poduzeća je Poterov model konkurentskih sila. Na temelju njegovih pet sila određuje se profitabilnost industrije, te strateška pozicija poduzeća u industriji.



Slika 6. Poterov model konkurentskih sila[8]



Michael E. Porter je napisao 18 knjiga vezanih za strateški menadžment, jedan je od najpoznatijih svjetskih autora iz područja strategije i strateškog menadžmenta.. Analizirajući okolinu poduzeća, Porter govori kako svaka okolina ima određene karakteristike koje omogućavaju stvaranje konkurentske prednosti. Prema njemu model konkurencijskih sila se sastoji od [2]:

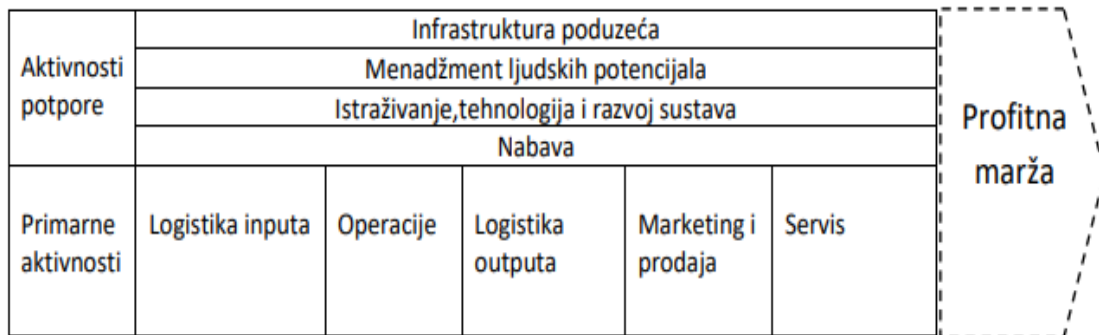
- Jačini suparništva između poduzeća koja djeluju u promatranoj industriji predstavlja najvažniju konkurentsku silu i determinira izbor konkurentske strategije poduzeća.
- Postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište (opasnost od potencijalnih konkurenata) očituje se kao poremećaj na konkurentskom tržištu, gdje o karakteru ulaznih barijera i samoj reakciji ugroženih poduzeća ovisi utjecaj konkurentske prijetnje.
- Prelasku kupaca na zamjenske proizvode (opasnost od supstituta) očituje se kroz pojavu jeftinijih, zamjenskih proizvoda te od proizvođača zahtijeva odgovarajuću diferencijaciji i/ili sniženje cijene.
- Pregovaračkoj moći kupaca, kupci su najsnažniji kada mali broj kupaca kupuje velike količine robe te kada je moguća istodobna kupnja od više proizvođača.
- Pregovaračkoj moći dobavljača, dobavljači izravno utječu na odvijanje proizvodnog procesa, kao i na kvalitetu proizvoda svojih opskrbljivača, a samim time i na cijenu proizvoda.

#### **4.3. Konkurencijska prednost i lanac vrijednosti**

Na putu do postizanja konkurentskih prednosti važno mjesto zauzima lanac vrijednosti. Koncept analize vrijednosti na aktivnosti organizacije, uveo je Porter. Lanac vrijednosti predstavlja sustavan način istraživanja aktivnosti koje organizacija obavlja i njihova međudjelovanja kako bi se analizirali izvori konkurentske prednosti. Drugi autori ga definiraju kao način gledanja na poslovni proces kao na lanac aktivnosti koje transformiraju inpute u outpute kao vrijednosti za kupca, a vrijednost za kupca izvodi se iz tri temeljne grupe aktivnosti [11]:

- aktivnosti prema kojima se jedan proizvod razlikuje od drugih istih proizvoda
- aktivnosti koje utječu na niže troškove tog proizvoda u odnosu prema drugom istom proizvodu

- aktivnosti koje omogućuju brzo ispunjavanje potreba kupca.



**Slika 7. Lanac vrijednosti poduzeća [11]**

Svrha analize lanca vrijednosti je pravilan prikaz utjecaja poslovnog procesa na stvaranje vrijednosti za kupca. U lancu vrijednosti poslovni proces je podijeljen na odgovarajuće dijelove, odnosno aktivnosti koje se događaju u tom procesu. Prilikom biranja inputa i stvaranja outputa analiziraju se troškovi, te obilježja svih aktivnosti. Svrha analiziranja aktivnosti pojedinačno je olakšavanje utvrđivanja njihovog utjecaja na proizvode i usluge poduzeća.

Lanac vrijednosti donos kvalitetnu konkurentsku poziciju na tržištu, te stupanj inovativnosti na temelju kojeg se poduzeće lakše prilagođava naglim tržišnim promjenama.

Analiza lanca vrijednosti omogućuje menadžerima da bolje identificiraju snage i slabosti poduzeća promatranjem poslovnog procesa kao lanca vrijednosti, a ne kao niza funkcijskih ili drugih cijelina. Ona sve aktivnosti poduzeća dijeli na dvije osnovne grupe, primarne aktivnosti i aktivnosti potpore. Primarne aktivnosti se odnose direktno na proizvodnju ili isporuku usluga, dijele se na [2]:

- Logistika inputa predstavlja aktivnosti i troškove koji nastaju prilikom nabave energije, sirovina i materijala, i ostalih potrošnih jedinica od dobavljača, te skladištenje i upravljanje zalihama.
- Operacije su aktivnosti i troškovi koji nastaju pretvaranjem inputa u outpute, a odnose se na proizvodnju, montažu, pakiranje, održavanje opreme i postrojenja, osiguranje kvalitete i zaštitu okoliša.
- Logistika outputa sastoji se od aktivnosti i troškova fizičke distribucije proizvoda kupcima, a čine ju skladištenje gotovih proizvoda, procesuiranje narudžbi, isporuka i operacije distribuiranja.

- Marketing i prodaja odnosi se na napore prodajnih snaga, reklamne i promotivne aktivnosti, istraživanje tržišta, te potporu distribuciji.
- Servis predstavlja aktivnosti i troškove pomaganja kupcima kao što su instaliranje, isporuka rezervnih dijelova, održavanje i popravci, tehnička pomoć i prikupljanje povratnih informacija od kupaca.

Sekundarne ili potporne aktivnosti stvaraju okolinu potrebnu za ostvarivanje primarnih aktivnosti lanca vrijednosti. Sekundarne aktivnosti dijelimo na infrastrukturu poduzeća, upravljanje ljudskim potencijalima, razvoj tehnologije i nabavu. Infrastruktura poduzeća sastoji se od sustava planiranja, kontrole, financiranja, upravljanja informacijama i sličnih sustava neophodnih za stvaranje uvjeta u kojima se učinkovito mogu ostvarivati primarne aktivnosti. Važan dio infrastrukture čini sustav računovodstva, koji kvantificira rezultate poslovanja i služi analizi, kontroli i planiranju poslovanja. U zadnje vrijeme se informacijski sustav sve više smatra ključnim dijelom poduzeća. Učinkovito korištenje informacijske tehnologije iznimno je bitno kod povećanja produktivnosti [7].

## **5. DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO TEMELJ RAZVOJA MARINA U BUDUĆNOSTI**

Marina kao nautička luka predstavlja važan ekonomski doprinos za područje u kojemu se nalazi stoga ulaganje u marne, te upravljanje njima predstavlja težak i zahtjevan posao. Ulaganja u marine donosi zahtjevene izazove kojima se treba pristupiti sa unaprijed valjanim strateškim planom. Jedan od glavnih izazova kada se govori o strateškom ulaganju u marine su troškovi upravljanja. Troškovi upravljanja zahtijevaju pozornost na detalje, te veliku interakciju sa službom za kupce. Oni zahtijevaju stalnu prilagodbu na potrebe tržišta putem dodatnih kapitalnih ulaganja, promjena u pristupu upravljanja, te putem menadžerskog pristupa [37]. Svaka marina nastoji donijeti plan koji podržava razvoj, rad i ulaganja potrebna za održavanje infrastrukture, naravno i sve to u najboljem interesu zajednice. Kao i sva ulaganja, i marine se oslanjaju na ekonomskom modelu tamo gdje postoji potražnja za uslugama koja nije zadovoljena od strane postojećih dobavljača ili konkurencije.

Primjena društve odgovornosti marine očituje se u njezina četiri područja: tržište, radno okružene, zajednica, te okoliš. Tržište marine je najvažnije područje primjene društvene odgovornosti. Glavna odgovornost marine se očituje u njezinim uslugama, te u načinu njihova promoviranja. Primjenom DOP-a marina postaje svjesna svoje odgovornosti i prema potrošačima, odnosno svog utjecaja na njih. Zahtjevi potrošača i ostalih dionika koji potražuju usluge i proizvode glavni su pokretač društveno odgovornog poslovanja.

Radno okruženje marine prikazuje zaposlenike koji se smatraju njezinom glavnom imovinom. Zaposlenici su ti koji ostvaruju profit, te predstavljaju marinu na tržištu. Iz tog razloga odnos marine i radnika mora biti na najvišem stupnju odgovornosti i profesionalnosti. Kroz aktivnosti DOP-a marina poboljšava svoje radne uvjete, te na taj način povećava zadovoljstvo zaposlenih i ostvaruje bolje tržišne rezultate.

Pojam lokalna zajednica može se definirati na nekoliko načina, ovisno koji se kut gledanja istakne. Naime, lokalnu zajednicu može se promatrati kao sociološki pojam u kojem bi ona označavala ljude koji žive na određenom prostoru u skladu s kulturnim, povijesnim i tradicionalnim vrijednostima. Također, moguće je lokalnu zajednicu odrediti teritorijalno, kao područje koje zauzima neku površinu. Zajednica se može promatrati i institucionalno, tj. kroz sustave lokalne samouprave. Skraćeno bismo mogli reći da lokalnu

zajednicu čine ljudi koji žive na određenom prostoru, imaju zajedničke potrebe i bave se različitim djelatnostima te su određeni kulturnim, povijesnim i tradicionalnim vrijednostima. Prije nekoliko godina mnogi su izjednačavali koncept DOP-a s odgovornostima zajednice kao što su dobrovoljne donacije i uključivanje u lokalne razvojne inicijative. Valja istaknuti kako je to preuska perspektiva za definiranje koncepta DOP-a u društvenoj zajednici. Filantropske donacije lokalnim zajednicama bile su među prvim korporativnim aktivnostima koje su bile dio odgovornog poslovanja u zajednici [9]. Osnovna uloga marine u društvu, odnosno u lokalnoj zajednici je stvaranje novostvorene vrijednosti koja je osnova za generiranje profita i sekundarnih ekonomskih učinaka na ostale sektore društva.

Kroz društveno odgovorno poslovanje objašnjena je važnost implementacije odgovornost prema okolišu, te su utvrđeni načini kako da se to postigne. Neki od tih načina su: učinkovito korištenje prirodnih resursa i minimiziranje otpada, prevencija onečišćenja, upravljanje klimatskim promjenama i ostalo.

Najbolji prikaz marine kao društveno odgovorne prema okolišu očituje se u programu Plave zastave. Program Plave zastava promiče održivi razvoj određenog obalnog područja i marine, on potiče lokalne vlasti, operatore plaža i marina na postizanje visokih standarda kvalitete vode, te edukaciju o upravljanju i zaštiti okoliša. Tijekom godina program Plave zastave postao je vrlo cijenjen i priznat eko-znak koji radi na okupljanju turističkog i ekološkog sektora na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini [26].

Plava zastava međunarodni je ekološki program zaštite okoliša mora i priobalja, čiji je prvenstveni cilj održivo upravljanje i gospodarenje morem i obalnim pojasom. Plava zastava je danas u svijetu vrlo cijenjena turistička markica, koja je sve brojnijim turistima glavni orijentir prilikom odabira destinacije, ujedno najpriznatiji je model ekološkog odgoja i obrazovanja i obavješćivanja javnosti. Kada je u pitanju briga za more i obalni pojas, a posebno kada je u pitanju briga za obalne prostore koji trpe najjači pritisak, a to su upravo plaže i marine [40].

Plava zastava je priznanje koje se dodjeljuje samo za jednu sezonu, te se zahtjev svake godine mora dostaviti na propisani način ako se želi dobiti Plava zastava. Provedba programa Plave zastave počiva na strogo definiranim kriterijima. U program je trenutno uključeno 46 država iz cijelog svijeta kojima je turizam jedan od strateških ciljeva. Do sada je u svijetu podignuto preko 4400 Plavih zastava. [39]. U Hrvatskoj se program Plave zastave za plaže i marine provodi od 1998. godine [40].

**Tablica 4. Popis marina sa plavom zastavom u Hrvatskoj [44]**

<b>REGIJA</b>	<b>MARINA</b>
<b>Dubrovačko-neretvanska županija</b>	ACI Marina Dubrovnik ACI Marina Veljko Barbieri ACI Marina Korčul
<b>Splitsko- dalmatinska županija</b>	ACI Marina Vrbovska, ACI Marins Milna, ACI Marina Split, Marina Spinut, ACI Marina Trogir
<b>Šibensko- kninska županija</b>	Marina Frapa Marina D-Marin Mandalina ACI Marina Skradin ACI Marina Vodice ACI Marina Jezera Danovius Marina Tribunj
<b>Zadarska županija</b>	ACI Marina Šimuni D-Marin Marina Dalmacija Marina Kornati
<b>Primorsko-goranska županija</b>	ACI Marina Rab ACI Marina Supetarska Draga Marina Punat ACI Marina Cres ACI Marina Opatija
<b>Istarska županija</b>	ACI Marins Umag Marina Parentium ACI Marina Pula Tehnomont Marina Veruda ACI Marina Pomer

Ciljeve kojima teži program Plave zastave mogu se uvjetno podijeliti na kratkoročne i dugoročne: Kratkoročni ciljevi žele čim prije uspostaviti standarde Plave zastave kako bi se destinacija učinila privlačnijom i kako bi čim prije profunkcionirala nacionalna i europska pravno-obvezujuća dimenzija odgovornog upravljanja plažama i marinama. Dugoročnim ciljevima želi se princip održivog i uravnoteženog razvitka kao mentalnu kategoriju ugraditi u svijest svih koji obalni pojas i more koriste na bilo koji način, a prije svih mjesnog stanovništva, zaposlenih u marinama i objektima plaža, te turista i gostiju [26]. Ovaj program je dokaz da marina posluje kao društveno odgovorno poslovanje. Posjedovanjem Plave zastave marine daju do znanja da su u svjesne svoje odgovornosti prema okolišu koji se nalazi u njezinoj okolini. Osim zaštite okoliša marine

se zalažu za edukaciju stanovništva, njihovo zaposlavanje, te na a taj način stvaraju pravilnu strategiju razvoja.

Za stvaranje društveno odgovorno poslovanja marinama u prilog ide posjedovanje nagrade Zlatno sidro. Nagrada Zalatno sidro nudi marinama jednostavniju procjenu svoga poslovanja, te na taj način im omogućuje poboljšanje vlastite usluge. Marine zahvaljujući ovoj nagradi lakše se pozicioniraju na tržištu i time stvaraju sebi bolju konkurencijsku sliku.

Udruženje *Yacht Harbour Association* (TYHA) i *Marina Industries Association* (MIA) potpisali su sporazum o usklađivanju programa *Gold Anchor* (Zlatno sidro) kako bi se stvorio prepoznatljiv svjetski standard i širile ideje i inovacije diljem tržišta. Trenutno postoje marine za ocjenjivanje zlatnog sidra u 26 zemalja. Ključni cilj usklađivanja programa je pružanje jasnih prednosti marinama i korisnicima širokog spektra marina širom svijeta. Zlatno sidro globalna je nagrada namijenjena poboljšanju standarda marina i iskustva korisnika marina. Marine za zlatno sidro podliježu neovisnoj reviziji stručnjaka iz industrije i tekućoj verifikaciji, uključujući ankete kupaca. Nagrada Zlatno sidro djeluje na sličan način kao i sustav zvjezdica za potrošače koji odabiru smještaj za goste. Svaka marina koja ima Zlatno sidro zadovoljila je sveobuhvatnu vanjsku procjenu objekata, poslovanja i usluge kupcima. Zlatno sidro pruža jasnu referencu i pouzdanje za nautičare koji traže stalni ili tranzitni vez, stoga je izvrsna marketinška prilika za akreditirane marine [34].

### **5.1. Koncept dijeljene vrijednosti**

Identifikacijom trendova u budućnosti u industriji marina, ustanovljeno je da marine svoje poslovne procese trebaju orijentirati prema stvaranju održive konkurencijske prednosti. Za postizanje profitabilne konkurencijske pozicije, marine bi trebale uvoditi oblik poslovanja koji se temelji na konceptu dijeljene vrijednosti (*Creating Shared Value*, CSV).

Stvaranje dijeljene vrijednosti iz prenamjene proizvoda i tržišta, usredotočeno je na rast prihoda, tržišni udio i profitabilnost koji proizlaze iz očuvanja okoliša i društvenog ili ekonomskog razvoja koji su dodijeljeni proizvodima i uslugama tvrtke. Nadalje, stvaranje dijeljene vrijednosti iz redefiniranja produktivnosti u lancu vrijednosti, fokusira se na poboljšanja u unutarnjim operacijama: u odnosu na troškove, ulazni pristup, kvalitetu i

produktivnost dobivenu razvojem i očuvanjem okoliša, ulaganje u zaposlene, sposobnost dobavljača i drugim područjima [17].

Stvaranje dijeljene vrijednosti omogućavanjem lokalnog klastera, proizlazi iz poboljšanja vanjskog okruženja za tvrtku. Kroz ulaganja u zajednicu i jačanje lokalnih dobavljača, jačanje lokalne infrastrukture također se povećava i produktivnost poslovanja [6].

**Tablica 5. Razlike između koncepta CSR i CSV [6]**

<b>DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANE</b>	<b>STVARANJE DIJELJENE VRIJEDNOSTI</b>
Vrijednost je činiti dobro u društvenoj zajednici	Vrijednost je stjecanje ekonomske i društvene prednosti s obzirom na cijenu
Građanstvo, filantropija i održivi razvoj	Zajedništvo tvrtke i društva u određivanju vrijednosti
Diskrecijska ili odgovor na vanjsko pitanje	Potrebno za ostvarivanje konkurencijske prednosti
Odijeljeno od stvaranja profita	Potrebno za maksimiziranje profita
Plan i program određuju se prema vanjskim izvještajima i osobnim preferencijama	Plan i program su specifični za svaku tvrtku te se donose unutar tvrtke
Utjecaj je ograničen korporativnim otiskom i proračunom kojeg ima	Preraspodijeli čitavi proračun tvrtke

U Tablici 5 su prikazane temeljne razlike između dijeljene vrijednosti i DOP-a. Strategija stvaranja zajedničke vrijednosti se postiže primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja (*Corporate social responsibility*, CSR). Kompanije se usmjeravaju na profit, a umjesto toga trebale bi kreirati i implementirati koncept dijeljene vrijednosti u svoje vodeće strategije s obzirom na potrebe društva. Koncept stvaranja zajedničke vrijednosti moguće je shvatiti kroz tri koraka [17]:

- Tumačenje proizvoda i tržišta na drugačiji način – novi pristup za sagledavanje društvenih potreba vezano uz potrebe i potražnja za novim tržištima na kojima potrebe potrošača vezano uz te proizvode nisu ispunjene.



- Redefiniranje proizvodnosti u lancu vrijednosti – promjena do sad primjenjivane prakse u lancu vrijednosti u svrhu produktivnosti na način da se resursi, zaposlenici i poslovni partneri bolje iskoriste.
- Omogućavanje razvoja u lokalnoj zajednici – prebacivanje svih mogućih dijelova poslovanja u lokalnu zajednicu kako bi bio omogućen rast i razvitak te zajednice

## **5.2. Modeli društveno odgovornih marina u Hrvatskoj**

Iako se društveno odgovorno poslovanje u svijetu počinje implementirati sredinom 20. stoljeća, u Hrvatskoj se ono može smatrati novijom poslovnom praksom. Loše upravljana tranzicija, rat koji je obilježio kraj 20. stoljeća, ekonomska kriza 2008. godine kao i nedostatak državnih poticaja, samo su neki od razloga zbog čega se DOP sporije primjenjuje na hrvatskom tržištu. Unatoč navedenim problemima situacija se u Hrvatskoj poboljšava, a poduzeća primjenjuju društveno odgovorno poslovanje za stjecanje konkurentskih prednosti na tržištu. Za učinkovitiji razvoj DOP-a u Hrvatskoj trebalo bi se značajnije usredotočiti na podizanje svijesti o istom. Provođenje edukacija o izgradnji partnerstva za sve sektore, poboljšavanje koordiniranost među poslovnim organizacijama, izrada platforme za razmjenu praksi društvene odgovornosti. Također pomaganje gospodarstva u izgradnji i primjeni strategija društvene odgovornosti, te uvođenje izvještaja o tim aktivnostima korak je k učinkovitom razvoju DOP-a. [9]

Za primjer društveno odgovornih marina u Hrvatskoj su uzete marina Frapa, marina Kaštela i marina Punt. Prvi dio analize se odnosi na Hrvatske marine. Analiza je napravljena na način da su uspoređene usluge između tri marine, te na taj način prikazane pozitivne i loše strane svake marine. Točnije prikazane su pozitivne strane poslovanja koje čine osnove DOPA-a ili pak propusti koje marina mora mijenjati u svrhu postignuća bolje konkurencijske pozicije.

Prikazom konkurencije, te usporedbom iste te konkurencije sa Hrvatskim marinama bavi se drugi dio analize ovoga rada. Marina di Porto Cervo, marina Didim, Porto Montenegro i marina Port de Saint Jean Cao Ferrat su modeli društveno odgovornih marina koji se nalaze u Europi. Ove četiri marine spadaju među najkvalitetnije, najluksuznije, te najtraženije marine na svjetskom tržištu marina. Iz svega toga zaključuje se da su ove marine stvorile kvalitetnu sinergiju sa društvom koje se nalazi u njihovim okolinama.

Analizirajući usluge koje one pružaju, te usporedbom istih tih usluga sa marinom Punat, marinom Kaštela i marinom Frapa nastoji se Hrvatskim marinama prikazati njihove dobre ali i loše strane. Na taj se način želi osvijestiti Hrvatske marine važnosti konstantnog ulaganja u društveno odgovorno poslovanje.

### **5.2.1. Marina Frapa**

Marina Frapa Resort Rogoznica [27], smještena na području srednjeg Jadrana u primorskom mjestu Rogoznica, između povijesnih gradova Splita i Šibenika u zaštićenoj uvali Soline, slovi za jednu od najljepših te najopremljenijih marina na ovom području Mediterana. Kompleks se sastoji od 10 gatova te ima ponudu od čak 462 opremljena veza za prihvat brodova te prostor za stotinjak suhih vezova. Marina Frapa Resort Rogoznica još od davne 1998. godine predstavlja jedno od omiljenih mjesta za odmor posjetitelja diljem svijeta.

Marina Frapa je 2018. godine odnijela titulu najbolje velike marine u Hrvatskoj te je time proglašena i marinom godine. Ovo je petnaesto priznanje Marini Frapa kao najboljoj marini na području Hrvatske. U svojoj bogatoj kolekciji nagrada Marina Frapa posjeduje i međunarodno priznanje pod imenom *New Millenium Award* kao jedna od najboljih marina u svijetu. Marina je također ponosni partner međunarodnog ekološkog programa Plave Zastave čiji je glavni cilj očuvanje i zaštita mora i priobalja te od 2018 godine partner je ekološkog pokreta pod imenom Green Sail koji promiče održivi razvoj turizma [27].

### **5.2.2. Marina Kaštela**

Marina Kaštela je relativno nova Hrvatska marina, smještena na jugoistočnoj obali Kaštelanskog zaljeva. Izniman geografski položaj na središnjem dijelu Jadrana kao i stručno isplaniran projekt marinu Kaštela čine: sigurnom lukom za privatne i charter brodove, klimatski ugodnim mjestom za odmor. Marina Kaštela se pokazala kao dobra prilika za povezivanje i proširenje aktivnosti koje su već postojale u veslačkom i jedriličarskom klubu. Klubovi i sada funkcioniraju pod sponzorstvom Marine i primaju nove članove svake godine. U međuvremenu, Marina se razvila do gotovo 400 pristaništa. Vizija u podlozi izgradnje Marine Kaštela fokusirana je na stvaranje pravog nautičkog centra, koji će biti privlačan kako profesionalnim, tako i amaterskim jedriličarima. Misija

Marine Kaštela jest promijeniti percepciju Kaštela kao sjedišta industrijskih pogona i tvornica u sliku prijateljskog mjesta za međunarodni pomorski turizam. Zahvaljujući kombinaciji geografskog položaja Marine Kaštela, koji je praktična početna točka za pomorski turizam duž dalmatinske obale, i bogatog kulturnog i povijesnog nasljeđa Kaštela, marina može primiti brojne nautičare i turiste iz raznih dijelova svijeta [28].

### 5.2.3. Marina Punat

Marina se, prije 56 godina, razvila na bogatoj brodograditeljskoj tradiciji, u okrilju jednog od najstarijih brodogradilišta u drvu (Brodogradilište Punat posluje od 1922.). Smještena je u prirodno zaštićenoj Puntarskoj dragi gdje se još od 1984, svake godine organizira međunarodna regata krstaša „Croatia Cup“. To je bila prva marina na istočnoj obali Jadrana [33]. U početku marina je imala 10 vezova na jednoj drvenoj rivi, a danas je to moderna nautička luka s više od 1200 brodova. Marina Punat je prva Hrvatska marina kojoj je dodijeljeno priznanje Plava zastava za visoku kvalitetu turističke usluge i očuvanje okoliša. To priznanje se dodjeljuje svake godine, a Marina Punat je dobiva uzastopce od 1998. godine. Usto marina ima certifikat ISO 9001:2015 za područje usluga u nautičkom turizmu te certifikat ISO 14001 za zaštitu i očuvanje okoliša, jedina na jadranskoj obali. U marini ima mjesta za 800 brodova u moru i oko 400 mjesta na kopnu. Motorni brodovi do 10 m smješteni su u suhoj marini Brodica. Marina raspolaže cijelim nizom usluga namijenjenim nautičarima, od raznih servisa i iznajmljivanja plovila do gastronomske ponude i opskrbe [45].

U tablici 6 prikazana je usporedba usluga u ponudi prethodno opisane skupine hrvatskih marina. Kao primjer društveno odgovornih marina u Hrvatskoj prikazane su Marina Frapa, Marina Kaštela i Marina Punat, ova tablica prikazuje osnovne elemente koji ih čine konkurentnim na hrvatskom nautičkom tržištu. Broj vezova u Hrvatskoj je prosjek oko 400 vezova, a cijena veza za jedan dan varira ovisno o samoj marini.

Na temelju ponude i potražnje marine su spoznale da osim osnovnih usluga koje nude, one se moraju posvetiti i drugim stavkama poput smještaja. Dok Marina Frapa u svojoj ponudi smještaja ima samo hotel ili pak Marina Kaštela koja nudi samo apartmane, sa druge strane imamo Marinu Punat koja je svoje smještajne kapacitete dovela do vrhunca. Marinu Punat koja osim hotela, u svojoj ponudi također nudi luksuzne obiteljske kuće (bungalove), te *Floating Holiday Home*, plutajuće apartmane koji turistima nude udobnost ali i poseban tretman koji mogu pronaći samo u ovoj marini.

**Tablica 6. Usporedba osnovnih usluga u Hrvatskim marinama [27,28,33]**

	MARINA FRAPA	MARINA KAŠTELA	MARINA PUNAT
<b>OSNOVNE USLUGE</b>			
Broj vezova	462	420	800
Duljina (m)	9-55	9-30	9-40
Cijena (u EUR)	53-537	61-272	48-293
Suhi vez	150	200	400
Servis plovila	✓	✓	✓
Benzinska postaja	✓	✓	
<b>SMJEŠTAJ</b>			
Hotel	✓		✓
Apartmani		✓	
Bungalovi			✓
Floating Holiday Home			✓
<b>GASTRONOMIJA</b>			
Restoran	✓	✓	✓
Sushi bar	✓		
Slastičarna	✓		
Pizzeria	✓	✓	✓
Vinoteka	✓		
Coffee bar	✓	✓	✓
Catering	✓	✓	

Osim restorana i caffè barova marine su počele proširivati i svoju gastronomsku ponudu, pa tako marina Frapa u Rogoznici obiluje različitom gastronomskom ponudom. Uz restoran Anconra koji nudi moderna jela, te restoran Konoba čija se ponuda fokusira na tradicionalnoj dalmatinskoj recepturi, tu se nalazi i Sushi bar, Pizzeria Domina, za slatkoljubce tu se nalazi i slastičarna. Marina Frapa nastoji omogućiti svakom gostu pojedinačno da pronade nešto za sebe i samim time daje gostima osjećaj ugone i gostoprimstva, te tako osiguravaju da im se gosti ponovo vrate. Uz vionetku, lounge bar, te brojne druge pogodnosti još jedna od zanimljivosti u ponudi je Zmajeva špilja, jedinstvena podvodna atrakcija sa pogledom na morski svijet.

Marine u budućnosti svoje poslovanje bi trebale orijentirati na konstantnom ulaganju u svoje usluge. Proširivanjem svojih usluga, te obogaćivanjem svoje cjelokupne ponude čini osnovu za stvaranje profitabilne zajednice marine i društva.

Tablica 7 prikazuje dodatne sadržaje, te nagrade koje posjeduju marine navedene u radu. Marina Kaštela svoju ponudu stalno proširuje fokusiranjem na usluge i sadržaje vezane za sport, rekreaciju, *welness* i zabavu, uz zatvoreni kompleks gdje se nalaze bazen i spa, marina ima jedriličarski klub, te je često gost regata i drugih sportskih događanja.

Kroz sponzorstvo, stipendije i druge načine podržava raznolike sportske, kulturne i društvene sadržaje u zajednici, te tako pridonosi razvoju samoga grada. Marina Kaštela prikaz je pravilnog razvoja društvene odgovornosti, te koliko marina može pomoći u gospodarstvu cijeloga mjesta.

**Tablica 7. Usporedba dodatnih usluga u Hrvatskim marinama [27, 28, 33]**

	<b>MARINA FRAPA</b>	<b>MARINA KAŠTELA</b>	<b>MARINA PUNAT</b>
<b>ZABAVA I SPORT</b>			
Bazen	✓	✓	✓
Spa i wellness	✓		✓
Teretana		✓	✓
Sportski centar		✓	
Jedriličarski klub		✓	
Noćni klub	✓		
Dječje igralište			✓
<b>DODATNI SADRŽAJ</b>			
Market	✓	✓	✓
Praonica	✓	✓	✓
Charter	✓	✓	✓
Parking	✓	✓	✓
Wifi	✓	✓	✓
Mjenjačnica	✓		✓
Suvernirnica	✓		
Botique	✓		
Trgovina nautičke opreme	✓	✓	✓
<b>NAGRADE I TRANSPORT</b>			
Zlatno sidro			2 sidra
Plava zastava	✓		✓
Ostale nagrade	New millennium award, Turistički cvijet (2018)		ISO: 9001, ISO: 14001
Blizina gradova (udaljenost u km)	Šibenik(20), Split (55)	Trogir (15,4), Split(11,7)	Krk (8), Rijeka (54)
Aerodrom (udaljenost u km)	Split (55)	Split (11,7)	Krk (30)
Autocesta (udaljenost u km)	34	21	33

Plavu zastavu imaju Marina Frapa i Marina Puntat, dok Zlatno sidro ima samo Marina Puntat i to čak njih dva. Na osnovu prethodno napisanog, uviđamo da su hrvatske marine još u jeku razvoja, te da imaju dug put ispred sebe, no sa druge strane samim time što posjeduju ove nagrade dokazuju da njihov razvoj ide u pravom smjeru. Bitne stavke

kod odabira marine su te da će svaki turist promatrati blizinu prometnica i aerodroma, čime ove tri marine pokazuju da je njihova lokacija pomno odabrana. Dodatne sadržaje poput parkinga, chartera, marketa, samopraonice imaju sve tri marine, ali ono što ih razlikuje, je da marina Frapa ima puno više dodatnog sadržaja u svojoj ponudi poput suvernirnice i butika.

### **5.3. Modeli društveno odgovornih marina u Europi**

Hrvatske marine suočene su sa velikim brojem stranih marina koje im predstavljaju konkurenciju. Najveći konkurenti hrvatskim marinama su Italija, Francuska, Španjolska, te u novije vrijeme Crna Gora i Turska. Cilj svake marine je stvoriti uvjete poslovanja takva da budu dovoljno jaka da se suprostave velikim konkurentima. Tržišno natjecanje može pozitivno utjecati na poduzeće, naime sva ta borba tjera marine da budu bolje od konkurencije i samim time privuku što veći broj potrošača. Analiza konkurencije se sastoji [18]:

- identificiranja postojećih i potencijalnih konkurenata
- analize ciljeva konkurenata
- dubinske analize postojećih i budućih strategija konkurenata
- analiza snaga i slabosti konkurenata
- analiza financijskih pokazatelja.

#### **5.3.1. IGY Marine**

Nautički sustav IGY marina osnovan je 2005. godine, Island Global Yachting se fokusira na nabavu, upravljanje i servisiranje luksuznih jahti i marina uz pomoć lokalnih poduzeća. Mreža IGY-a postavlja nove standarde usluge i kvalitete u nautičkom turizmu diljem svijeta. U svome posjedu ima 3890 vezova, nalazi se u 11 zemalja ,te upravlja sa 18 marina. Sa sjedištem u Fort Lauderdaleu na Floridi, IGY također ima urede u New Yorku, St. Thomasu, USVI (Djevičanski otoci). Sve IGY destinacije poznate su po najvišim razinama upravljanja i usluga. IGY-ov sektor za upravljanje uslugama marina nudi cjelovit portfelj rješenja za upravljanje i obuku za sve potrebe vlasnika marine. Sustav IGY svakom projektu pristupa s gledišta vlasnika kako bi povećali prihode, vratili ulaganja, te poboljšali korisničku uslugu. Radeći na različitim tržištima, IGY također ima potpuno razumijevanje i stručnost u upravljanju lokalnim odnosima i kulturno političkom logistikom [29].

### 5.3.2. Marina di Porto Cervo

Marina di Porto Cervo jedna je od najbolje opremljenih na Mediteranu, nalazi se na sofisticiranoj Costa Smeraldi, na sjeveroistočnom uglu Sardinije. Marina se sastoji od dva područja, Istočni dok također poznat kao Stara luka, te Nova marina s modernim pontonima i rezortom. Sofisticirani grad Porto Cervo povezan je čestim trajektnim uslugama do marine, ukrašenim predivnim ugostiteljskim objektima, dizajnerskim trgovinama, prestižnim buticima i nekim spektakularnim hotelskim naseljima. Poznat po izvrsnoj usluzi i gostoprimstvu, ovo je prvo mjesto IGY-a na mediteranu koje nudi isto neusporedivo upravljanje u Porto Cervu kao i u ostalih 17 marina [31]. Zemljopisni položaj idealan je za one koji se žele usidriti u potpunoj sigurnosti, jer je luka apsolutno zaklonjena od vjetrova. Sve to osigurava mir i opuštenost turistima koji se žele odmoriti na Costa Smeraldi, koja se može pohvaliti prekrasnim plažama te raznim mjestima velike kvalitete i bogate tradicije [32].

**Tablica 8. Prikaz usluga Marine di Porto Cervo [31, 32]**

<b>MARINE DI PORTO CERVO</b>		
Osnovne usluge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 700 vezova</li> <li>• 24H Prismotra</li> <li>• 100 vezova za megajahte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benzinska postaja</li> <li>• Usluge carine</li> <li>• Servis plovila</li> </ul>
Smještaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotel Cervo</li> <li>• Cala di Volpe hotel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vile (kuće)</li> <li>• Hotel Romazzino</li> </ul>
Gastronomija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ribarski restiran</li> <li>• Restoran Cala di volpe</li> <li>• Restoran grila</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barbec cala di volpe</li> <li>• Restoran Pitrizza</li> <li>• Restoran tomato</li> </ul>
Sport i zabava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaža Pevero</li> <li>• Plaža Ruja,</li> <li>• Plaža del Principe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodeni sportovi</li> <li>• Muzej</li> <li>• Galerija</li> </ul>
Dodatni sadržaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charter</li> <li>• Wifi</li> <li>• Parking</li> <li>• Rent-a-car</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praonica</li> <li>• Butiqe</li> <li>• ATM (bankomat)</li> <li>• Trgovina nautičke opreme</li> </ul>
Nagrade i transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 9001</li> <li>• ISO 14001</li> <li>• OHSAS 18001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olbia aerodrome (27 km)</li> <li>• Cagliari aerodrom (270 km)</li> <li>• Figari aerodrome(22 km)</li> </ul>

Marina di Porto Cervo predstavlja jednu od najlijepših i najbolje opremljenih marina na području Sardinije. Njezina lokacija, njezino prirodno okruženje, te sami ustroj

ove marine, omogućili su joj da postane dio globalne organizacije IGY marina koju čine najluksuznije marine svijeta. Marina di Porto Cervo za razliku od hrvatskih marina, Marine Kaštela, Marine Frapa i Marine Punat ima puno veći prihvatni kapacitet (700 vezova).

Usporedbom ponude ove talijanske marine sa hrvatskim marinama (marine spomenute u radu) može se zaključiti da bez obzira što hrvatske marine ne spadaju u velika globalna udruženja njihova ponuda se ne razlikuje mnogo. Marina Punat kao i sama talijanska marina svoju ponudu smještaja proširila je na način da osim hotela ima bungalove ili pak *Floating Holiday Home*, dok Porto Cervo nudi hotele i vile.

Također usporedbom gastronomske ponude marina Frapa se može pohvaliti velikim i bogatim izborom kao i Marina di Porto Cervo. Što se tiče sporta i zabave, to je možda stavka na koju se Hrvatska treba malo ugledati, odnosno orijentirati prema luksuznijim sadržajima.

### **5.3.3. Port de Saint Jean Cap Ferrat**

Smještena između Nice i Monaka, luka Saint-Jean-Cap-Ferrat predstavlja "francusku rivijeru" sa svim njenim ljepotama. Saint-Jean-Cap-Ferrat profitira od izvanredne klime i prekrasnog krajolika koju jako vole nautičar, neposredno nakon napuštanja luke turisti mogu doći do prelijepih mjesta poput Saint Hospice, les Fosses, les Fossettes, uvale Villefranche-sur-Mer, itd. Staru luku, danas *Quai Lindbergh*, sagradili su Villefrancheovi zarobljenici između 1840. i 1876. godine i pravi je dragulj francuske pomorske baštine. 1972. godine otvorena je Nova luka. Luka može ugostiti 562 broda, od toga čak 332 su veza u privatnom vlasništvu za brodove od 8 do 50 metara. Uz rivu može se pronaći nekoliko restorana i galerija [30].

Marina Saint Jean Cap Ferrat, za razliku od Marine Porto Cervo nema veliki broj vezova, nema luksuza u tolikoj mjeri kao u talijanskoj marini, ona čak u svojoj ponudi nema niti smještaj. Ono što je čini posebnom i zbog čega je dobro rangirana među posjetiteljima, te samim time joj donosi dobit: Prvo njezina povijest, te njezina prirodna bogatstva koje ne mogu zamjeniti nikakav luksuz. Druga stvar, možda najbitnija stavka koju Hrvatska mora uzimati sve više u obzir je odnos marine i lokalnog stanovništva. Sve što marina nema u svojoj ponudi, nalazi se u neposrednoj blizini same marine, bilo smještaj, bilo restorani, klubovi i slično. Poanta je da su marina i lokalna regija stvorili oblik zajedništva gdje obje strane profitiraju. (Tablica 9)



**Tablica 9. Prikaz usluga Marine Saint-Jean-Cap-Ferrat [30]**

PORT DE SAINT JEAN CAP FERRAT		
Osnovne usluge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 562 veza</li> <li>• 332 privatna vezova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servis plovila</li> <li>• Benzinska postaja</li> </ul>
Smještaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nema</li> </ul>	
Gastronomija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le pinate</li> <li>• Madame pizza</li> <li>• Nonna</li> <li>• L" quinoxe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Colette</li> <li>• San Juan</li> <li>• Vanilla &amp; Chocolatte (slastičarna)</li> <li>• Diva,</li> </ul>
Sport i zabava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ronilački klub</li> <li>• Ribarski klub</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kino</li> <li>• Galerija umjetnina</li> </ul>
Dodatni sadržaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charter</li> <li>• Market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parking</li> <li>• Trgovina nautičke opreme</li> <li>• Butiqe</li> </ul>
Nagrade i transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nice aerodrome (14 km)</li> <li>• Monaco aerodrom (11 km)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marseolle aerodrome (192 km)</li> </ul>

#### 5.3.4. Marina Porto Montenegro

Porto Montenegro Marina je poznata i kao Marina Montenegro, luksuzna je marina koja se nalazi u gradu Tivat. Marina Porto nudi 450 vezova u kojima se mogu smjestiti jahte i megajahte do 250 m duljine. Smještena u prelijepom UNESCO-ovom zaštićenom Kotorskom zaljevu, marina Porto Montenegro kombinira spektakularno odredište s poznatom marinom i uslugama svjetske klase. Porto Montenegro Marina je zadržavajuća ravnoteža pravog ukusa, osjećaja svježine, jedinstvene prirode, te bogate povijesti. Putnici i vlasnici brodica koji će doći do ove luke naići će na impresivne rive, tirkiznu vodu i raskošnu vegetaciju [36].

Nautičko selo ima gotovo sve što bi turista moglo potražiti: sportske klubove, hotele, zbirke baštine i jedriličarsku školu. Grad Tivat je šarmantno naselje okruženo planinom Vrmac koja ovom području nudi slikovit aspekt. Raskošni hoteli i pansioni, ljubazni restorani i nevjerojatna gastronomija zasnovana na morskim plodovima i mediteranskim jelima dočekuju svoje goste u ovom paradisijskom okruženju

Uspoređujući Marinu Montenegro i Marinu Didim koja se spominje naknadno u radu uviđa se da je Marina Montenegro dosegla veću stepenicu luksuza od Marine Didim.

Osim osnovnih usluga u marini se mogu pronaći i drugi rekreacijski sadržaji kao što su: saloni, butizi, teretane, kina, klubovi, pa čak i saloni skupocijenih automobila, no razlika je vidljiva i u samoj izgradnji. Cijeli kompleks je arhitektonski osmišljen da plijeni pažnju, pa tako uz obalu marine se nalazi olimpijski bazen Infinity. Za smještaj turista uz smještajne ponude kapaciteta hotela, apartmana i stanova tu se nalazi i Riana jahta. U samom kompleksu marine nalazi se i inovacijski centar, ured dizajniran za poduzetnike. Uz razne događaje i aktivnosti organizirane za ugodu turista, crnogorska marina nudi i *Crew Club*. Klub je osmišljen za zaposlenike marine, te za posadu brodova koji obitavaju u marini

**Tablica 10. Prikaz usluga Marine Montenegro [36]**

PORTO MONTENEGRO			
Osnovne usluge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 450 vezova</li> <li>• Servis plovila</li> <li>• Duljina veza do 250 m</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benzinska postaja</li> <li>• <i>Security 24</i> sata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usluge carine</li> <li>• Odlagalište otpadnih voda</li> </ul>
Smještaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotel (5 zvjezdica)</li> <li>• Apartmani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riana jahta</li> <li>• Penthouse</li> </ul>	
Gastronomija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kineski restoran</li> <li>• Sumosan (japanski restoran)</li> <li>• Kafeterija</li> <li>• Longe barovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reget Gourmet Corner (obiteljski restoran)</li> <li>• Stakehouse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al Pasto Gusto (talijanski restorani)</li> <li>• One (mediteranski restoran)</li> <li>• Vinoteka</li> <li>• Moritz Eis (slastičarnica)</li> </ul>
Sport i zabava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unutrašnji i vanjski bazen</li> <li>• Spa centar</li> <li>• Pješčana plaža</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PMYC sports club</li> <li>• Teretana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noćni klubovi</li> <li>• Galerija umjetnina</li> <li>• Nautički muzej</li> </ul>
Dodatni sadržaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charter</li> <li>• Parking</li> <li>• Banke</li> <li>• Marina park</li> <li>• Centar za inovacije</li> <li>• Car and yacht salon</li> <li>• Praonica</li> <li>• Market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renta –a-car</li> <li>• Crew Club</li> <li>• Trgovina nautičke opreme</li> <li>• Suvernirnica</li> <li>• Salon ljepote</li> <li>• Frizerski salon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ljekarna</li> <li>• Wifi</li> <li>• Luksuzni butizi</li> <li>• Centar prve pomoći</li> <li>• RYA Training Centre</li> <li>• Warsash Superyacht Academy</li> </ul>
Nagrade i transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlatno sidro (5)</li> <li>• Plava zastava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zračna luka Tivat (5 km)</li> <li>• Zračna luka Dubrovnik (48 km)</li> </ul>	

Uz sve pogodnosti što za turiste, što za zaposlenike, marina Montenegro nudi i razne poduke kao na primjer RYA (*Royal Yachting Association*) trening centar, te pomorske obuke s međunarodno priznatim kvalifikacijama za posadu na megajahtama (Warsash Superyacht Academy).

### **5.3.5. Marina Didim**

Marina Didim smještena je na obali grada Didima koji zadivljuje povijesnim atrakcijama, bogastvom mora, te raznolikošću vodenih sportova . Ime nosi ime po obližnjim dobro očuvanim ruševinama Apolonovog hrama iz 6. stoljeća prije Krista. Veliki Apolonov hram u Didimiji (Didim na turskom jeziku) bio je među najpoznatijim orkanskim orlovima u drevnom svijetu, prilično sličan orkanskom hramu u Delfiju u Grčkoj. Ocjena Zlatnog sidra D-Marin Didima i njegova stalna nagrada Plava zastava dokazuju opredjeljenje marine za pružanje kvalitetnih usluga [35].

Marina Didim i marina Montenegro predstavljaju novu eru marina. To su marine koje su došle do te razine razvoja da u svojoj ponudi imaju i heliodrom (marina Didim) ili pak nautički muzej (marina Montenegro). Marina Didim predstavlja jedan od niza marina koje se nalaze u sastavu Turskog D-marin, dok crnogorska Marina Porto Montenegro pripada državnom investicijskom fondu Dubajia. Obe marine organizirale su svoju ponudu tako da svojim turistima ponude sve što može jedno putovanje učiniti ugodnim i zanimljivim. Marine su osmišljene tako da turisti nemaju potrebe ići izvan prostornih kapaciteta. Od osnovnih ponuda, te popratnih sadržaja poput klubova, muzeja, festivala, regata i slično se može pronaći unutar marina.

Ove dvije marine se nastale na dugogodišnjem strateškom planiranju, te velikim kapitalnim ulaganjima. Marina Didim uz hotele sa 5 zvijezdica, restorane, *shopping* centre ima i prihvat za katamarane. Svaka stavka marine je pomno isplanirana.,te sve u ovoj marini odlikuje skladom i raskošem. Marina Montenegro kao i Didim orijentirale su se na goste visoke platežne moći. Orijenirale su se i na prihvat mega jahti u čemu su hrvatske marine relativno nove.

Naime, Hrvatska ima određeni kapacitet za prihvat mega jahti, ali ne onoliko koliko tržište zahtijeva. Hrvatske marine (marine spomenute u radu) nisu još uvijek dosegle visoku razinu luksuza da mogu konkurirati tržištu, ali njihova ponuda nije zanemariva. Najbolji prikaz dobrog poslovanja marine su prestižne nagrade Zlatno sidro i Plava zastava, nagrade koje osim Didima i Marine Montenegro imaju i Marina Frapa i marina Punat.

**Tablica 11. Prikaz usluga Marine Didim [35]**

<b>DIDIM</b>			
Osnovne usluge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 576 vezova</li> <li>• Duljina veza 8-70 m</li> <li>• 600 suhih vezova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90 vezova za superjahte</li> <li>• Prihvat za katamarane</li> <li>• Servis plovila (5 zvjezdica)</li> </ul>	
Smještaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotel ( 5 zvjezdica)</li> </ul>		
Gastronomija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Key- f Bistro &amp; Restaurant</li> <li>• Tapas Mir Gastro Bar</li> <li>• Sailors Pub</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Blue Point Beach Club</li> <li>• Upstairs Restaurant &amp; Bar</li> <li>• Yacht Club Restaurant</li> </ul>	
Sport i zabava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spa centar</li> <li>• Teniski teren</li> <li>• Vanjski bazen</li> <li>• Košarkaški teren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teretana</li> <li>• Dječji bazen</li> <li>• Veslački klub</li> </ul>	
Dodatni sadržaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wifi</li> <li>• Charter</li> <li>• Zalagajnica</li> <li>• Suvernirnica</li> <li>• Mjenjačnica</li> <li>• Šoping centar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parking</li> <li>• ATM (bankomat)</li> <li>• Trgovina nautičke opreme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market</li> <li>• Praonica</li> <li>• Rent-a-car</li> <li>• Helidrom</li> <li>• Centar prve pomoći</li> </ul>
Transport i nagrade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plava zastava</li> <li>• Zlatno sidro (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izmir Adnan M. aerodrom(145km)</li> </ul>	

Temeljem svega prethodno opisanog (prikaz marina), marine u budućnosti trebale bi zasigurno konstatntno ulagati u svoje usluge, te na taj način proširivati i dodatno unaprijeđivati svoju ponudu. Proširivanje ponude čini ih konkurentnim, samim time njihov identitet postaje prepoznatliji i tražen na tržištu. Ispunjavanjem novih zahtijeva, te potreba turista marine stvaraju ponudu koja zahtjeva sve veće interakcije sa lokalnim društvom.

Za stvaranje profitabilne zajednice marine i društva gdje obe strane imaju korist, kao osniva strategije razvoja marina u budućnosti predlaže se uvođenje društvene odgovornosti.

Slika 8 prikazuje marine kroz prošlost kako su izgledale, marine danas, te primjer kako bi trebale marine u budućnosti izgledati.

Kao primjer marine prije i danas prikazana je Marina Punat. Marina Punat nastala je u sklopu brodogradilišta, od usluga imala je jednu drvenu rivu, te svega 10 vezova. Danas Marina u ponudi ima 1200 vezova, niz dodatnih usluga, te prestižne nagrade Zlatno sidro i Plavu zastavu. Na osnovi tih nagrada može se zaključiti da marina ulaže u svoje usluge ne zanemarujući potrebe društva.

Marina Porto Montenegro prikazana je kao primjer marine u budućnosti. Na temelju usluga koje marina nudi zaključuje se da spada među najprestižnije marine ovih područja. Cijeli kompleks je zamišljen kao nautičko naselje, uz smještaj, bogatu gastronomiju, u ponudi još se može pronaći niz drugih atraktivnih usluga. Marina je stvorila vezu sa zajednicom na način da zapošljava veliki broj lokalnog stanovništva, te na taj način čini samo mjesto ekonomskim stabilnim. Ona profitira na načina da ispunjava svoje zahtjeve, zahtjeve društva, a ujedno poštuje sve ostale društvene i zakonske norme.



**Slika 8 Prikaz razvoja ponude marina [49, 45, 36]**

## ZAKLJUČAK

U diplomskom radu se istražuju mogućnost razvoja marina u budućnosti, pri čemu se osobiti naglasak stavlja na održivi razvoj. Stoga se istražuju temeljna načela društveno odgovornog poslovanja kao osnova za stvaranje učinkovitog odnosa marine i njezine okoline. Kao primjeri modela društveno odgovornih marina u Hrvatskoj prikazane su Marina Frapa, Marina Kaštela i Marina Punat. Na temelju analize i usporedbe usluga uočeno je da su hrvatske marine relativno nove u uključivanja društvene odgovornosti unutar svoga poslovanja. Usporedbom ponude hrvatskih i stranih marina prikazane su njihove temeljne prednosti i mane.

Marina kao nautička luka i gospodarski subjekt ima važnu ulogu za razvoj područja u kojemu se nalazi. Stoga, ulaganje u marine, te upravljanje njima predstavlja težak i zahtjevan posao na svim razinama menadžmenta.

Odgovorno poslovanje predstavlja niz odabranih obveza koje poduzeće čini za svoju dobit, ali i dobit ostalog društva. Jedan od osnovnih razloga uvođenja društvene odgovornosti u industriju marina je stvaranje kvalitetne sinergije između društva i poslovnog sektora.

Kao dio istraživanja donosi se zaključak koji prikazuje razvoj marina u budućnosti na način da svoje poslovne performanse orijentiraju prema odgovornom poslovanju. Društvena odgovornost temelj je marina u budućnosti, ona se zasniva na konstantnom ulaganju u vlastite usluge, te ulaganju u lokalnu zajednicu. Ulaganja u marine i njihove odnose sa okolinom donosi zahtjevne izazove kojima se treba pristupiti sa unaprijed valjanim strateškim planom. Strateški pristup odgovornog poslovanja temelji se na uključivanju dionika u internu i eksternu okolinu marine. Putem lanca vrijednosti poduzeća, te Porterovog modela konkurencijskih sila objašnjena je važnost stvaranja dugoročne konkurencijske pozicije marina na tržištu.

Analizom hrvatskih i europskih marina donosi se predložak poslovanja koje se temelji na stvaranju dijeljene vrijednosti. Dijeljena vrijednost orijentira se na rast prihoda, tržišni udio i profitabilnost, na način da se poslovanje ujedno usredotočuje na očuvanje okoliša, ulaganje u zaposlenike, sposobnost dobavljača i drugo.

Proučavajući marine u radu uviđa se da su hrvatske marine još u jeku razvoja, te da imaju dug put napredka ispred sebe, no sa druge strane njihov razvoj ide u pravom smjeru.

Kao dio kvalitetnog pokazatelj poslovanja hrvatske marine se mogu pohvaliti što posjeduju prestižne nagrade Zlatno sidro i Plava zastava.

## LITERATURA

- [1] Batur, T.: *Pomorska klasterizacija i čimbenici razvitka u Eurpskoj Uniji*, Naše More 57(5-6), 2010.
- [2] Buble, M.: *Strateški menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
- [3] Buble, M.: *Utjecaj organizacijskih varijabli na uspijeh programa unaprijeđenja poslovnih procesa*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski Fakultet, Split 2010.
- [4] Buble, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, 2000.
- [5] Buble, M., Matic, I.: *Ostvarivanje funkcija menadžmenta u malim hrvatskim poduzećima*, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2011.
- [6] Bojčić J.: *Stvaranje konkurencijske prednosti u pomorstvu primjenom društvene odgovornosti*, Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet Split, diplomski rad, Split 2019.
- [7] Britvić, I.: *Koncept lanca vrijednosti, pregled i perspektive razvitka*. Magistarski rad. Ekonomski fakultet u Zagrebu. 2003.
- [8] Domazet V.: *Postizanje konkurentske prednosti*, Visoka škola za financijski menadžment, diplomski rad, Zagreb 2016.
- [9] Glumac M.: *Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja*. Osijek 2018.
- [10] Gupta, A.K., *Business-Unit Strategy: Managing the Single business*, New York, John Wiley and Sons, 1994.
- [11] Karamatić, P.: *Generičke strategije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma, Završni rad, Pula 2018 18
- [12] Kovačić, M.: *Razvoj nautičkih luka u funkciji održivog razvoja nautičkog turizma*. Rijeka 2004.
- [13] Luković T., Bilić M.: *Luke nautičkog turizma u Hrvatskoj i strategija lokalnog razvoja*.
- [14] Matešić M., Pavlović D., Bartoluci D., *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb 2015.
- [15] Porter, M.E., *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance*, New York, The Free Press, 1985.
- [16] Porter, M.; Kramer, M.: *Strategy & Society*, Harvard Business Review, 2006.



- [17] Porter, M.E., Kramer, M.R.: *The Big Idea: Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 2011.
- [18] Renko, N.: *Strategija marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009.
- [19] Šamanović J.: *Nautički turizam i management marina*, Visoka pomorska škola, Split, 2002.
- [20] Tolušić M., *Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije*, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Stručni rad, Dubrovnik 2012.
- [21] Zakon o turističkoj djelatnosti - (NN br. 8/96, 19/96, 76/98, 76/99)
- [22] Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma, - (NN 72/2008)
- [23] Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske ; Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma
- [24] Assessment of the Impact of Business Development Improvements around Nautical Tourism Final report Written by ICF in association with Deloitte, Marine, South East, Sea Teach, IEEP
- [25] Communication from comission to the European parliament, the Council, the European economic and socialcommittee and the Committee of the regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility
- [26] Blue flag marina criteria and explanatory notes
- [27] <https://www.marinafrapa.hr/Rogoznica> 20.03.2020.
- [28] <https://www.marina-kastela.hr/marina/> 21.03.2020.
- [29] <https://www.igymarinas.com/> 15.04.2020.
- [30] <https://www.portcapferrat.fr/> 16.04.2020.
- [31] <https://www.marinadiportocervo.com/> 16.04.2020.
- [32] <https://www.superyachtservicesguide.com/20/11952/marina-di-porto-cervo> 17.04.2020.
- [33] [https://hr.wikipedia.org/wiki/Marina\\_Punat](https://hr.wikipedia.org/wiki/Marina_Punat) 16.04.2020.
- [34] <http://www.goldanchors.com/> 20.03.2020
- [35] <https://www.d-marin.com/en/marinas/didim/> 20.04.2020.
- [36] <https://portomontenegro.com/> 20.04.2020.
- [37] Marina World ([www.marinaworld.com](http://www.marinaworld.com)), January/February 2020 17.05.2020.
- [38] <https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Klaster> 17.01.2020.
- [39] <https://www.lijepa-nasa.hr/plava-zastava/> 05.03.2020

- [40] <http://www.pomorskodobro.com/plava-zastava.html> 21.03.2020
- [41] <https://www.aci-marinas.com> 14.01.2019.
- [42] <https://chartercroatia.net/hr/marine-hrvatska/> 08.01.2020.
- [43] <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/1999-2158.htm> 07.04.2020.
- [44] <https://www.blueflag.global/> 01.04.2020.
- [45] <https://www.marina-punat.hr/> 05.06.2020.
- [46] [https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf) 01.09.2020.
- [47] <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:283/preview> 05.09.2020.
- [48] <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1928/datastream/PDF/view> 10.09.2020.
- [49] <https://www.villa-sun.eu/2-villa-sun/12-smjetaj-punat> 20.09.2020.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz marina u Hrvatskoj u periodu od 2010. do 2019. [23] .....	6
Slika 2. Čimbenici uspjeha u klasterima [24].....	11
Slika 3. Odgovor korporacije na društvene zahtjeve [47].....	18
Slika 4. Čimbenici unutarnje i vanjske okoline [2] .....	20
Slika 5. Generičke strategije prema Poteru [3].....	23
Slika 6. Poterov model konkurentskih sila[8] .....	25
Slika 7. Lanac vrijednosti poduzeća [11].....	27
Slika 8 Prikaz razvoja ponude marina [49, 45, 36].....	46

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Podjela marina [13] .....	4
Tablica 2. Čimbenici kategorizacije luka nautičkog turizma [13].....	5
Tablica 3. Načela društveno odgovornog poslovanja [46].....	16
Tablica 4. Popis marina sa plavom zastavom u Hrvatskoj [44] .....	31
Tablica 5. Razlike između koncepta CSR i CSV [6].....	33
Tablica 6. Usporedba osnovnih usluga u Hrvatskim marinama [27,28,33].....	37
Tablica 7. Usporedba dodatnih usluga u Hrvatskim marinama [27, 28, 33].....	38
Tablica 8. Prikaz usluga Marine di Porto Cervo [31, 32] .....	40
Tablica 9. Prikaz usluga Marine Saint-Jean-Cap-Ferrat [30].....	42
Tablica 10. Prikaz usluga Marine Montenegro [36] .....	43
Tablica 11. Prikaz usluga Marine Didim [35] .....	45

## POPIS KRATICA

ACI (engl. <i>Adriatic Croatia International Club</i> )	Međunarodni klub Adriatic Croatia
DOP	Društveno odgovorno poslovanje
RYA(engl. <i>Royal Yachting Association</i> )	Jahtaško udruženje Royal
TYHA (engl. <i>Yacht Harbour Association</i> )	Udruga lučica za jahte
MIA (engl. <i>Marina Industries Association</i> )	Udruga industrije marina
CSV (engl. <i>Creating Shared Value</i> )	Stvaranje dijeljene vrijednosti
CSR (engl. <i>Corporate Social Responsibility</i> )	Društvena odgovornost
IGY (engl. <i>Island Global Yachting</i> )	Globalno otočno jedrenje
USVI (engl. <i>United States Virgin Island</i> )	Djevičanski otoci