

# Konkurentnost marina i plava zastava

---

Čubrić, Niko

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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:164:284685>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**

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**

**NIKO ČUBRIĆ**

**KONKURENTNOST MARINA I PLAVA  
ZASTAVA**

**ZAVRŠNI RAD**

**SPLIT, 2021.**

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

**STUDIJ: POMORSKE TEHNOLOGIJE JAHTE I MARINE**

**KONKURENTNOST MARINA I PLAVA**  
**ZASTAVA**

**ZAVRŠNI RAD**

**MENTOR:**  
**dr. sc. Eli Marušić**

**STUDENT:**  
**Niko Čubrić**  
**(MB:0171269539)**

**SPLIT, 2021.**

## SAŽETAK

U radu se istražuje konkurentnost marina i nautičko-turističke ponude u Republici Hrvatskoj. Stoga se u radu analizira ukupni kapacitet vezova hrvatskih luka nautičkog turizma prema županijama.. Također, u radu se istražuje uloga međunarodno priznatog programa Plava zastava u konkurentnosti marina. Plava zastava usmjerava marine na brigu za očuvanje mora i morskog okoliša te doprinosi održivom razvoju nautičkog turizma. To je posebice važno za Hrvatsku koja svoju konkurentnost gradi, između ostaloga, na atraktivnosti i očuvanosti prirodnog okruženja. Nadalje, analiziraju se relevantni sekundarni podaci vezani za stavove i mišljenje turista nautičara o najznačajnijim elementima nautičko-turističke ponude u Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** „nautički turizam“, „konkurentnost“, „marina“, „Plava zastava“

## ABSTRACT

The paper investigates competitiveness of marinas and tourist offer in Republic of Croatia. It analyses total capacity of marina berths within each county. Blue flag, as internationally recognised symbol is also being processed in a way how it affects marina competitiveness. Blue flag guides marinas towards preservation of environment and contributes to sustainable development of nautical tourism. It is especially important for Croatia which, among other things, builds its competitiveness on beauty and preservation of nature. Furthermore, it analyses relevant secondary data which includes opinions and attitudes of nautical tourists about the most important elements of nautical tourism offer in Croatia.

**Keywords:** „nautical tourism“, „competitiveness“, „marina“, „Blue flag“

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. NAUTIČKI TURIZAM .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. DEFINIRANJE POJMA NAUTIČKOG TURIZMA.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. OBLICI I PODJELA NAUTIČKOG TURIZMA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.3. NAUTIČKI TURIZAM U HRVATSKOJ .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3.1. Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2020. u Hrvatskoj .....</b>	<b>5</b>
<b>3. KONKURENTNOST MARINA .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1. DEFINIRANJE KONKURENTNOSTI.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1.1. Parametri konkurentnosti .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2. DEFINIRANJE POJMA MARINA .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2.1. Podjela marina .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2.2. Marine u Hrvatskoj.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3. KONKURENTNOST MARINA U HRVATSKOJ.....</b>	<b>20</b>
<b>4. PLAVA ZASTAVA .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1. KRITERIJI PLAVE ZASTAVE ZA MARINE.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2. PLAVA ZASTAVA U HRVATSKOJ.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3. PLAVA ZASTAVA U SVIJETU.....</b>	<b>30</b>
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>32</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>33</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>35</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>36</b>
<b>POPIS KRATICA .....</b>	<b>37</b>

## 1. UVOD

U ovom radu se istražuje konkurentnost marina i međunarodno priznatog programa pod nazivom Plava zastava koji usmjerava menadžment marina na sustavnu brigu za očuvanje morskog okoliša, istovremeno doprinoseći njihovoj konkurentnosti te održivom razvoju nautičkog turizma. U radu se detaljnije opisuje pojam konkurentnosti, te analizira uloga Plave zastave u konkurentnosti marina u Republici Hrvatskoj. Potrebno je istaknuti kako Hrvatska gradi svoju konkurentnu poziciju na međunarodnom tržištu nautičkog turizma upravo na očuvanosti prirodnog okruženja i razvijenoj nautičkoj infrastrukturi. Također se istražuje konkurentnost hrvatskih marina u odnosu na ostale zemlje na Mediteranu.

Ovaj završni rad, osim Uvoda i Zaključka, sadrži tri tematska poglavlja u kojima se opisuje navedena problematika. U uvodnom dijelu je naveden problem i predmet istraživanja rada, te je navedena struktura rada.

Prvo poglavlje podijeljeno je na tri potpoglavlja u kojima se objašnjava pojam nautičkog turizma, njegova podjela i oblici, te povijesna i aktualna situacija u hrvatskom nautičkom turizmu.

Drugo poglavlje usmjereno je na konkurentnost marina, a podijeljeno je na tri potpoglavlja. U ovom poglavlju definiran je pojam konkurentnosti, nakon čega se analizira pojam i uloga marina, te razvoj nautičkog turizma u Hrvatskoj. Također, iznose se podaci o kapacitetu i kvaliteti marina u Hrvatskoj, prema županijama. U ovom se poglavlju posebno razmatra konkurentnost marina u Hrvatskoj.

U trećem poglavlju detaljno se analizira Plava zastava, uz prezentiranje kriterija koje moraju ispuniti marine za njezino stjecanje. Također, analizira broj marina u Hrvatskoj koje imaju Plavu zastavu. Pored toga, iznose se podaci o državama u kojima marine imaju Plavu zastavu s ciljem usporedbe sa situacijom u Hrvatskoj.

U zaključku se objedinjuje prethodno razrađena problematika te se donose konačna razmatranja o istraživanoj temi.

## 2. NAUTIČKI TURIZAM

U mediteranskim zemljama turizam predstavlja bitnu gospodarsku granu koja ostvaruje velike prihode. Definicija turizma u najkraćim crtama je privremeno kretanje izvan mjesta boravišta i uključuje aktivnosti i usluge kojima se zadovoljavaju potrebe turista za vrijeme boravka u destinaciji [5]. Nakon Drugog svjetskog rata nastaje jedna važna sintagma koja u sebi uključuje taj pojam-sintagma nautički turizam (turizam i nautika) o čemu će u nastavku biti riječ, te će se objasniti svi elementi vezani uz sam pojam nautičkog turizma.

### 2.1. DEFINIRANJE POJMA NAUTIČKOG TURIZMA

O samoj kompleksnosti turizma govore brojni aspekti promatranja ovog pojma, te samim time postojanje mnogih definicija, a i samih oblika turizma. Ono na čemu će biti fokus ovog rada jest nautika i nautički turizam. Nautika objedinjuje termine brodova i vođenje, što u konačnici rezultira vođenjem brodova. Korijen se pronalazi u grčkoj riječi *naus* što u prijevodu znači lađa, a u literaturi se može pronaći i prijevod vještina plovidbe. Najširi smisao zapravo obuhvaća skup svih teorijskih i praktičnih znanja koja su neophodna onome koji upravlja brodom kako bi najkraćim i najsigurnijim putem prevezao brod od mjesta polaska do samog odredišta [5]. Riječ „nautički“ podrazumijeva plovidbu, kretanje, te stacionarni boravak u marini, luci i slično. Važno je naglasiti da nautički turizam nije moguće niti definirati niti izdvojiti od turizma jer je dio istoga.

Nautički turizam je oblik suvremenih športsko-rekreacijskih i zabavnih putovanja jahtama i drugim plovilima koja spadaju u luksuznu kategoriju. Hrvatska je vrlo pogodna destinacija za razvijanje takvog oblika turizma radi svoje razvedene morske obale s brojnim, prirodnim, netaknutim i zaštićenim uvalama, te u suštini radi svoga povoljnoga prometnog položaja na glavnim turističkim vratima Jadrana [11]. Nautički turizam u Hrvatskoj definiran je i Zakonom turističkih usluga u nautičkom turizmu (NN 130/17, 25/19, 98/19, 42/20, 70/21) prema kojemu je to plovidba i boravak turista (nautičara ili putnika) na plovnim objektima (jahtama, brodicama ili brodovima) u svrhu osobnih potreba ili pak gospodarske djelatnosti, te samog boravka u lukama nautičkog turizma ili nautičkom dijelu luka koje su otvorene za javni promet radi rekreacije, krstarenja ili odmora. Neka opća definicija ovog pojma bila bi da je to *društvena pojava koja se manifestira u putovanjima različitim plovnim jedinicama, radi promjene mjesta stalnog*

*boravka u svrhu rekreacije i drugih razloga koji nisu u vezi s vršenjem privredne djelatnosti [5].*

U proteklih nekoliko desetljeća turizam se rapidno razvija, a sukladno tome rastu i konstantno se mijenjaju i turističke potrebe. Upravo promatrani nautički turizam ističe se kao najekspanzivniji oblik turističke rekreacije, a samim time i turističkog prometa. Nautički turizam poznat je pod nazivom turističkog fenomena koji se u posljednja dva desetljeća nestvarno razvija pri čemu se ostvaruju fizički i financijski rezultati kojima se u kontinuitetu ne može pohvaliti niti jedna druga djelatnost [9].

Važno je napomenuti tri bitne sastavnice nautičkog turizma, a to su: nautički turistički proizvod, turistička ponuda, te potrošači. Nautički turistički proizvod u suštini objedinjuje usluge i same proizvode kako bi se u potpunosti zadovoljile potrebe nautičara, odnosno kompletna turistička potražnja. Turistička ponuda obuhvaća ponudu određenih turističkih usluga. Potrošači su neizostavan dio nautičkog turizma, a razlikuju se od ostalih potrošača po svojim određenim specifičnostima u koje se sada neće detaljnije ulaziti [17].

U nastavku će se objasniti oblici i podjela nautičkog turizma.

## **2.2. OBLICI I PODJELA NAUTIČKOG TURIZMA**

Nautički turizam u literaturi nailazi na brojna objašnjenja, no može se zaključiti da svako aludira na aktivnosti vezane uz rekreaciju i odmor na moru. Postoji temeljna podjela nautičkog prometa na pomorski, jezerski i riječni. Podjela se može izvršiti i na temelju statističkih kriterija koji su u funkciji lučke kapetanije, a ista se vrši s obzirom na vrstu broda, te s obzirom na zastavu (domaća ili strana). Osim toga, danas je poznato da se nautičkim turizmom smatraju [5]:

- Boravak i plovidba malim plovilima bez ili s određenim planom i programom putovanja, jahtama i brodicama, te na morskim ili pak unutarnjim vodama.
- Krstarenje morem ili također unutrašnjim vodama prema određenom planu putovanja, a u svrhu razonode, sporta ili obuke. Krstarenje obuhvaća sve vrste brodova (jahte, jedrilice, turističke brodove, itd.).
- Sportovi na vodi i ispod vode koji su također brojna i privlačna skupina raznim oblicima nautičke rekreacije, u što se ubrajaju: kajakaštvo, rafting, veslanje, jedrenje, jahanje na valovima, skijanje na vodi, sportski ribolov, te sportovi pod vodom.



- Biologija mora i podmorja te unutrašnjih voda što je područje znanstvenog programa institucija, ali isto tako je i interes mnogih osoba koje samo privlači voda ili određeno područje.

Postoje i podjele nautičkog turizma prema veličini i vrsti plovila, prema udjelu, opsegu i području plovidbe i značenja, prema itinerarima (planu plovidbe), prema svrsi, sektorima, itd., no u svrhu ovog rada objasniti će se i analizirati osnovna podjela ovog pojma. Prema tome, nautički se turizam dijeli na [9]:

- luke nautičkog turizma
- *charter* ili čarter
- *cruising* ili krstarenje.

Luke nautičkog turizma, točnije poslovanje unutar ove grupe, obuhvaća poslove vezane uz sam smještaj plovila i nautičara, te pružanje raznih usluga istima. U ovoj se grupi razlikuju se sidrišta, odlagališta plovnih objekata, suha marina, te marina. Kao najsloženiji oblik luka nautičkog turizma javljaju marine, o čemu će kasnije biti riječ. Čarter je poslovanje plovilima ili brodovima što u suštini znači iznajmljivanje istih nautičarima. Sam postupak formiranja čarter flote vrlo je složen proces koji čini nekolicina elemenata: kupnja brodova koji postaju vlasništvo kompanije, te najam brodova od gospodarskih subjekata ili privatnih lica ili pak od zajedničkog poslovanja s drugim čarterima. Krstarenje je vrsta poslovanja nautičkog turizma, a specifično je to što se organizira kao kružno putovanje određenim plovilom same cruising kompanije ili posebno nabavljenim i pripremljenim plovilom upravo u tu svrhu. Za ovaj segment poslovanja vrlo je važno napomenuti da se odvija kroz: poslovanje plovilima za krstarenje, cruiserima i poslovanje specijaliziranih cruise luka [9].

### 2.3. NAUČKI TURIZAM U HRVATSKOJ

Hrvatska kao najmlađa država Mediterana susrela se s politikom razvoja nautičkog turizma kroz dvije faze, točnije dva razdoblja. Prvi sustav razvio se u bivšoj Jugoslaviji gdje se nautički turizam razvijao kroz jedno državno poduzeće ACY (Adriatic Club Yugoslavia). Tijekom tog razdoblja izgradio se sustav marina od Pule do Dubrovnika, a izvori financiranja kao i kontrola razvoja bili su u rukama države. Poslovanjem dominantnog državnog poduzeća u to vrijeme zabilježio se ubrzani razvojni trend. Tada su se pojavili i početci nautičkog turizma, a važno je naglasiti da su tada privatne tvrtke iznajmljivale svoje, ali i tuđe brodove zbog čega se javlja pojam crni čarter. Cruising se

javlja u vrlo skromnom obliku, te je sezonskog karaktera. Generalno gledajući, prvo razdoblje koje je trajalo od 1980. do 1990. smatra se razdobljem uspješnog početka razvoja nautičkog turizma u Hrvatskoj. Drugo razvojno razdoblje poljuljano je ratnom situacijom zbog čega je izostala briga za cjelokupno nacionalno gospodarstvo, pa sam time i za nautičkim turizmom. Dok se država bavila drugim gorućim problemima, domaći, ali i poneki strani investitori, započeli su s razvojem hrvatskog nautičkog turizma. U nesigurnoj i neizvjesnoj okolini postepeno se sanirala ratna šteta u marinama što je iziskivalo velike godišnje oscilacije, no to sve skupa dovelo je do toga da rezultati 2005. godine dosegnu predratnu razinu. Hrvatska se tada sve više interesira za razvoj nautičkog turizma zbog čega se formiraju udruženja marina, čartera, cruisera i skippera na razini države, što je popraćeno zakonskom regulativom. Gledajući cijeli tijek radnje može se reći da se Hrvatska u ovom segmentu vrlo dobro snašla s obzirom na to da nije imala plan ni cilj kojem teži. Značajan broj marina je privatiziran, a izgrađene su i mnoge nove marine [18].

U 2005. godini zabilježeno je da je kapacitet nautičkog turizma u marinama, lukama i lučicama iznosio 58.045 postelja, dok se najveći broj luka, lučica, sidrišta i marina nalazio u kvarnerskom, zadarskom i dubrovačkom akvatoriju (otprilike 60%). Prosječna duljina plovila u hrvatskim marinama porasla je u proteklom desetljeću sa 10,5 metara na oko 13-13,5 metara. Takvim dimenzijama plovila dolazi se i do zahtjevnijih nautičara, stoga se marine prilagođavaju povećavanjem kakvoće svojih usluga. Sama ekspanzija ovog oblika turizma proizlazi iz ponude vezova u nautičkim lukama pri čemu je izgradnja marina podigla razinu kvalitete nautičko-turističkih usluga. [6].

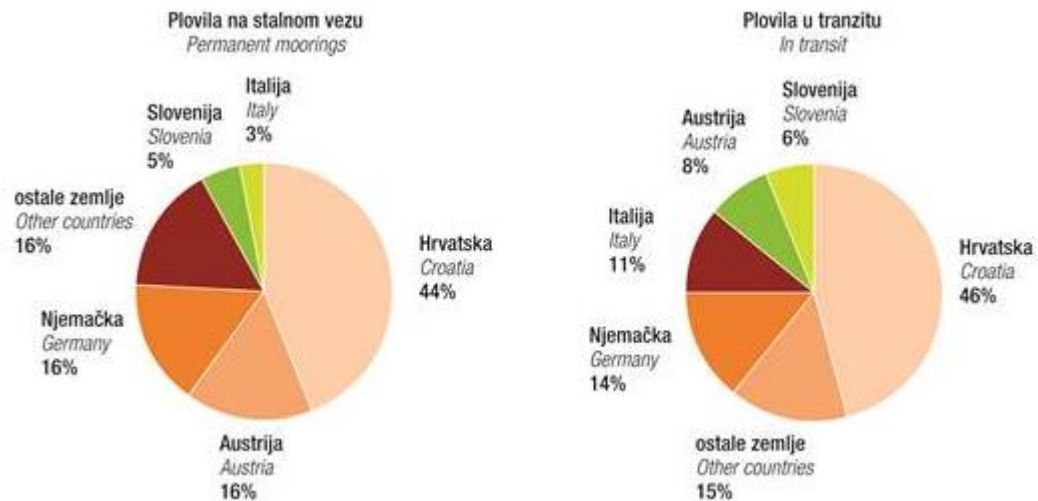
### **2.3.1. Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2020. u Hrvatskoj**

Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske je 2020. proveo istraživanje kojim je obuhvaćeno 185 luka nautičkog turizma morske obale Hrvatske. Sudjelovale su 82 marine od kojih je 12 suhih marina, 79 sidrišta, 11 privezišta i 13 odlagališta za plovila, što je detaljno prikazano na Slici 1.

Županija	Ukupno Total	Sidrište Anchorage	Privezište Mooring	Marine Marinas								Odlagališta plovnih objekata Boat storages
				suha marina Land marina	marina I. kategorije Marina, 1 <sup>st</sup> category	marina II. kategorije Marina, 2 <sup>nd</sup> category	marina III. kategorije Marina, 3 <sup>rd</sup> category	marina 2 sidra Marina, 2 anchors	marina 3 sidra Marina, 3 anchors	marina 4 sidra Marina, 4 anchors	marina 5 sidra Marina, 5 anchors	
Republika Hrvatska Republic of Croatia	185	79	11	18	5	12	17	9	10	8	3	13
Primorsko-goranska Primorje-Gorski kotar	35	9	3	7	1	1	3	2	-	2	2	5
Zadarska Zadar	54	37	2	4	-	3	4	-	-	1	-	3
Šibensko-kninska Šibenik-Knin	36	15	1	2	2	2	5	1	2	2	-	4
Splitsko-dalmatinska Split-Dalmatia	31	13	1	4	-	3	3	3	1	2	-	1
Istarska Istria	15	-	2	-	2	1	2	2	4	1	1	-
Dubrovačko-neretvanska Dubrovnik-Neretva	14	5	2	1	-	2	-	1	3	-	-	-

Slika 1. Luke nautičkog turizma u Hrvatskoj u 2020. [20]

Nadalje, u odnosu na 2019. , 2020. godina donijela je blagi porast plovila na stalnom vezu, preciznije izmjeren je porast od 0,4%. Najviše plovila na stalnom vezu pod zastavom je Hrvatske (44,1%), a od većih postotaka mogu se još istaknuti plovila pod zastavom Njemačke (16,2%) i Austrije (15,5%) što se može vidjeti na Slici 2.



Slika 2. Struktura broja plovila na stalnom vezu i u tranzitu prema zastavi plovila u 2020. godini [20]

S obzirom na duljinu plovila, za plovila duljine 12 do 15 metara najviše je korišten vez (34% od ukupnog broja plovila za koja se koristi vez u moru), a slijede plovila duljine 10 do 12 metara (28,3%). Sve županije ostvarile su porast broja plovila koja koriste samo mjesto na kopnu (Šibensko-kninska porast za 45,2%, Istarska za 15,1%, Zadarska za 7,7%,

Primorsko-goranska za 6,6%, Splitsko-dalmatinska za 6,3% te Dubrovačko-neretvanska za 5,3%). Kao posljedica pandemije COVID-19 i svih popratnih epidemioloških mjera rezultat je pad broja plovila u tranzitu u odnosu na 2019. za 40,7%. Ukupno ostvaren prihod luka nautičkog turizma promatrane je godine iznosio 812 milijuna kuna, što je za 11,6% manje u odnosu na baznu godinu. Sve županije ostvarile su pad ukupnog prihoda u odnosu na 2019. što prikazuje Slika 3. [20].



**Slika 3. Ostvareni prihod luka nautičkog turizma bez PDV-a u Hrvatskoj 2019. i 2020. godine [20]**

Nakon analize aktualnih podataka vezanih uz nautički turizam u Hrvatskoj, u sljedećem poglavlju opisat će se marine u Hrvatskoj, uključujući razmatranje njihove konkurentnosti.

### **3. KONKURENTNOST MARINA**

Poduzeća su u današnje vrijeme izložena vrlo nesigurnoj okolini, te su podložna utjecajima iste s kojom su u neprestanoj i neizostavnoj interakciji. U vremenima kada se tržišne potrebe vrlo brzo mijenjaju, važno je da poduzeće ide u korak s tim vremenom, te se prilagođava tržištu. Tržišta svakim danom postaju sve zasićenija, te na njima opstaju samo najbolji. U poslovanju bilo kakvog oblika konkurencija je neizostavan faktor koji svako poduzeće motivira na borbu za tržišno mjesto. Isto vrijedi i za nautički turizam i marine koje su važan segment istoga. U nastavku će upravo o tome biti riječ.

#### **3.1. DEFINIRANJE KONKURENTNOSTI**

Poduzeća koja se bave bilo kojom djelatnosti danas nalaze se u nesigurnoj i neizvjesnoj okolini koja obuhvaća eksterne i interne čimbenike koji uvelike utječu na željene ciljeve poduzeća. Konkurentnost je temelj koji u suštini određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke, a konkurentska strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar neke industrijske grane ili djelatnosti, to jest okruženja u kojem se sama konkurencija prikazuje. [15].

Konkurentnost se promatra kao stupanj razvoja individualnih elemenata na određenom tržištu koji je ogledalo uspješnosti nekog poduzeća. Sama konkurentnost podrazumijeva da se ne radi o monopolu, već da na tržištu postoji više poduzeća koja su u međusobnoj borbi za željeni cilj [7]. Stoga, na vrlo jednostavan način može se reći da je konkurentnost zapravo međusobna borba poduzeća na tržištu za što bolju i uspješniju realizaciju vlastitih ciljeva. U objašnjavanju ovoga pojma vrlo je važno razlučiti pojmove konkurentske sposobnosti i konkurentske prednosti. Generalno gledano, konkurentska sposobnost smatra se preduvjetom za stjecanje konkurentske prednosti, a u idealnom slučaju i stvaranjem održive konkurentske prednosti. U literaturi se konkurentska sposobnost definira kao sposobnost pojedinaca, lokalnih zajednica, tvrtki, klastera, nacionalnih država i regija da se međusobno natječu i budu bolji, inovativniji i kreativniji od ostalih igrača na lokalnom, nacionalnom, regionalnom i globalnom tržištu u stvaranju dodane vrijednosti [4].

Već spomenuta konkurentska prednost nastaje iz vrijednosti koju je određeno poduzeće sposobno stvoriti za vlastite kupce, a koja istovremeno premašuje njene troškove

proizvodnje [15]. Konkurentska prednost jedinstven je i trajan položaj koje poduzeće ostvaruje i uživa u odnosu na industrijske konkurente [2]. Stvaranjem bolje, kreativnije, kvalitetnije ili cjenovno pristupačnije ponude koja zadovoljava potrebe kupaca određeno poduzeće stječe konkurentsku prednost. Smatra se da poduzeće ima konkurentsku prednost ako na bolji način od konkurenata stvara vrijednost za kupce. Ona postoji ako [2]:

- Kupci opažaju stalnu diferencijaciju proizvoda/usluga poduzeća koje se promatra i proizvoda/usluga njegovih konkurenata.
- Ta razlika prvenstveno proizlazi iz jaza sposobnosti tog određenog poduzeća i konkurenata.
- Istu razliku poduzeće može očekivati i u budućnosti.

Iako i za ovaj pojam u literaturi postoje razni načini definiranja, zajedničko svima je to što se konkurentska prednost očituje konzistentnim i kontinuiranim stvaranjem više razine dodane vrijednosti i/ili u konačnici veće razine profita [1].

Konkurentska je prednost usko vezana s poslovnom strategijom. Kvalitetna strategija poduzeću omogućuje ostvarenje željenih rezultata te jača njegovu konkurentnost, a u konačnici i povećava profitabilnost. Pri formiranju strategija važno je napraviti analizu svih elemenata okruženja pri čemu se kao pomoć često koriste razne analize od kojih su najpoznatije PEST i SWOT analize. PEST (politički, ekonomski, socijalni i tehnološki aspekt) analiza orijentira se na proučavanje vanjskih sila koje na bilo koji način utječu na poslovanje. Pri SWOT analizi promatraju se snage (ključni čimbenici uspjeha) i slabosti (usporedba s konkurencijom) samog poduzeća, te prilike (npr. demografske promjene, tehnologija, gospodarska klima) i prijetnje (npr. potezi konkurencije, politika itd.) s kojima se poduzeće suočava [8].

Stoga, strategija je zapravo plan igre koji se koristi za postizanje različitih ciljeva poduzeća (npr. zauzimanje tržišne pozicije, privlačenje potrošača, itd.). Čine ju konkurentski potezi te poslovni pristupi kojima se rukovoditelji koriste kako bi privukli i zadovoljili potrebe potrošača, kako bi se uspješno natjecali na tržištu, povećali poslovanje te u konačnici postigli željene ciljeve. Strategiju bi trebalo oblikovati s obzirom na ponudu proizvoda/usluga koja bi se razlikovala od ponude konkurenata ili tako da se stvore konkurentne sposobnosti koje su konkurentima nedostižne. Zatim, strategija je usko povezana s menadžerskim odlukama o [19]:

- privlačenju i ugađanju kupcima
- uspješnom poslovnom natjecanju (povećanju poslovanja)
- upravljanju i razvitkom potrebnih sposobnosti kojima se ostvaruju željeni rezultati.

Postoji pet konkurentskih strategija, a to su strategija low-cost dobavljača, strategija široke diferencijacije, strategija best-cost dobavljača, strategija fokusiranja koja se temelji na niskim troškovima, te strategija fokusiranja temeljena na diferencijaciji. Strategija low-cost dobavljača oslanja se na dobavljače proizvoda/usluga s najnižim troškovima. Strategija široke diferencijacije fokusira se na stvaranje posebne, različite ponude proizvoda/usluga kako bi se privukla ciljna skupina. Strategija best-cost dobavljača formira se tako da se u proizvod/uslugu dodaju superiorna svojstva kojima se kupcima pruža veća protuvrijednost za novac po nižim troškovima od konkurenata; cilj je imati najniže troškove i cijene u usporedbi s konkurentima koji posluju na istom tržištu i imaju ponudu vrlo sličnih karakteristika. Strategija fokusiranja koja se temelji na niskim troškovima usredotočena je na uske tržišne segmente, a specifična je po tome što nadmašuje suparnike nižim troškovima od njih. Strategija fokusiranja temeljena na diferencijaciji odnosi se na uski segment potrošača kojima prilagođava svojstva prema njihovim preferencijama, ukusima i potrebama, zbog čega upravo proizvodi određenog poduzeća bolje odgovaraju željama i potrebama potrošača od njegovih suparničkih proizvoda [16].

### 3.1.1. Parametri konkurentnosti

Parametri konkurentnosti su [16]:

- cijena
- kvaliteta smještaja
- kapacitet smještaja
- infrastruktura
- horizontalna integracija u regiji
- vertikalna integracija u sektoru
- komunikacijska povezanost.

Cijena je jedan od glavnih pokazatelja profitabilnosti, a samim time i konkurentnosti. Kvaliteta smještaja predstavlja veliki značaj za većinu turista. To se ne odnosi na posebne kategorije poput mladih koji radi mogućnosti ili preferencija odlaze u kamp ili hostel, te na skupinu poznatu pod nazivom „adventure seekers“ koje zapravo privlači nedostupnost i divljina same lokacije zbog čega su skloniji i spremniji u konačnici platiti više za „goru destinaciju“. Kapacitet smještaja je još jedan navedeni mjerljivi parametar. Primjerice, ukoliko se radi o kongresnom turizmu važno je da postoji veliki kapacitet kako bi se mogle primiti i smjestiti velike grupe, te velike dvorane kako bi se kongresi mogli nesmetano odvijati. Spomenuta infrastruktura ne odnosi se samo na struju, vodu i slično, već i na druge pojavne oblike poput umreženosti kartičnog poslovanja što je važno kako turisti ne bi imali teškoća u trošenju novca (postoje regije u kojima je turizam ugrožen jer su radi geopolitičkih razloga odsječene od mobilne komunikacije i kartičnih alijansi). Horizontalna integracija odnosi se na korelaciju srodnih poslovnih entiteta. Pri tome integracijom teže pokrivanju većeg segmenta od prostog zbroja vlastitih kapaciteta. Dobar primjer za to je zrakoplovni prijevoz koji ne može pokriti sve rute u destinacijama. Pri tome se osigurava presjedanje putnika kako bi isti potrošili minimalno moguće vremena na čekanju leta. Vertikalna integracija zapravo je jedna od najvažnije povezanosti proizvodnje hrane i sličnih proizvoda u lokalnoj zajednici te samog turizma te zajednice. Sve to se organizira kako se ne bi narušio profit prilikom uvoza. Komunikacijska povezanost vrlo je važna kako bi se destinacije koje imaju značajan broj tzv. vikend turista koji žele tijekom vikenda doći u određenu destinaciju, odmoriti se i vratiti natrag.



### 3.2. DEFINIRANJE POJMA MARINA

Sam termin marina preuzet je iz talijanskog jezika što u prijevodu označava malu luku za primanje rekreacijskih plovila. Marina je posebna vrsta luke nautičkog turizma koja u specijalno opremljenom i sređenom vodenom i kopnenom prostoru, a i objektima, osim samih usluga smještaja (vez) nudi i razne sadržaje i usluge koji mogu zadovoljiti specifičnim zahtjevima i željama suvremene potražnje u nautičkom turizmu [10]. Postoje tri kategorije marina, a kategorije ovise o tehničkim karakteristikama, kvaliteti i kvantiteti ponude. To su [28]:

- prva kategorija – marina najvišeg standarda
- druga kategorija – marina srednjeg standarda
- treća kategorija – marina najnižeg standarda.

Proces kategorizacije određen je propisanim općim i posebnim minimalnim uvjetima za kategoriju marina kojima se mora udovoljavati. Opći minimalni uvjeti standard su kojeg moraju ispuniti sve luke nautičkog turizma, što uključuje i same već spomenute marine. Ti opći minimalni uvjeti odnose se na [26]:

- funkcionalnost i ispravnost opreme i uređaja
- opskrbu električnom energijom
- opskrbu higijenskim ispravnom vodom
- usluge koje nudi luka
- prostorije za osobnu higijenu turista-nautičara
- uređaje i opremu za zaštitu okoliša
- protupožarnu zaštitu
- zaposlenike
- prostorije za osobnu higijenu zaposlenika.

Važno je napomenuti da se marine koje se nalaze u istoj kategoriji također mogu razlikovati pri čemu je najveći faktor razlikovanja lokacija u kojoj se neka marina nalazi, zatim prometna dostupnost, prirodne karakteristike, način na koji se prihvaćaju brodovi u iste te marine, te ponuda sportsko-rekreacijskog sadržaja nautičarima [3].

U literaturi [26] je pronađen još jedan način kategorizacije marina, a pri kojem se marine kategoriziraju u četiri kategorije koje se označavaju sidrima:

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

Marine koje su označene s dva sidra moraju ispunjavati mnogo uvjeta od kojih se mogu istaknuti: cjelodnevna mornarsko-čuvarska straža, meteorološka izvješća, kvalitetno opremljena marina, odvojeni muški i ženski sanitarni čvorovi s potrebnom opremom, recepcija i osigurana osoba koja obavlja usluge recepcije i portirske službe, te parking za minimalno 10% vozova. Prema Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma (NN, 142/99) [26] marine s tri, četiri ili pak pet sidara moraju ispunjavati sve uvjete za marinu s dva sidra uz dodatnu i bolju opremljenost i recepcije vozova i sanitarnih čvorova.

### **3.2.1. Podjela marina**

Podjela marina vrši se na više načina. Prema otvorenosti i usmjerenosti prema tržištu nautičkog turizma, odnosno nautičkih usluga, postoje tri tipa marina: komercijalne, klupske i kombinirane. S obzirom na opremljenost postoje standardne marine koje imaju funkciju pružiti najnužniju razinu udobnosti, rekreacijske marine koje nude rekreacijsko-sportsko-zabavne sadržaje, rezidentne marine koje imaju apartmane za privremeni boravak te luksuzne marine koje se mogu pohvaliti dodatnim sadržajima i na kopnu i na moru. Marine se mogu podijeliti i s obzirom na tip gradnje. U tom slučaju razlikuju se američki, atlantski i mediteranski tip. Američki tip može se pronaći tamo gdje su slabo naseljene plitke obale koje su specifično jednolikog izgleda te imaju puno vozova koji su lagane konstrukcije. Atlantski tip karakterističan je za obale zapadne Europe, tj. na ušćima rijeka u zelenilu. Razlikuje se od američkog tipa i po tome što ima ograničen broj vozova te mnogo pojedinačnih bliskih marina za više manjih brodova i puno jedrilica. Privlači turiste nautičare koji se kraće zadržavaju. Mediteranski tip najposebnije je izveden na Azurnoj obali. Karakterizira ga malo kopna, čvrsta izgradnja, turističko naselje te ograničen broj vozova. Prema položaju akvatorija s obzirom na kopneno okruženje postoje otvoreni, poluotvoreni, uvučeni i potpuno uvučeni tip marine. Svaki taj položaj formira se s obzirom na okolni teren i uvjete izgradnje. Ako se promatra aspekt vlasništva postoje privatne,

javne i komunalne marine. Kod privatnih marina izraženo je poduzetništvo i fokus je na odabiru poslovne politike i upravljanju kao i u bilo kojem drugom poduzeću. Javne marine su pod državnom i lokalnom vlasti te su konkurenti privatnim marinama. Komunalnim marinama upravlja lučka uprava ili država putem lokalne zajednice, a namijenjene su domicilnim stanovnicima. S obzirom na lokaciju postoje morske, kanalske, jezerske i riječne marine, a s obzirom na položaj postoje morske i unutrašnje [20].

### 3.2.2. Marine u Hrvatskoj

Marine u Republici Hrvatskoj moguće je podijeliti prema županijama na: marine Dubrovačko-neretvanske županije, Splitsko-dalmatinske, Šibensko-kninske, Zadarske, Primorsko-goranske, te Istarske marine. U Tablicama 1-6 prikazane su marine po županijama i prema tri navedene kategorije, a pri izradi tablica najviše informacija o broju smještajnih jedinica (broj suhih vezova i vezova u moru) pronađeno je na službenoj stranici Hrvatske turističke zajednice [21].

Dubrovačko-neretvanska županija ima četiri marine koje su druge kategorije, te tri marine treće kategorije. Nema nijednu marinu prve kategorije. Ukupan broj suhih vezova iznosi 136, a vezova u moru je 1233. Tablica 1 prikazuje marine u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, te pojedinačne brojeve smještajnih kapaciteta za svaku od njih. Plavom bojom označene su marine koje imaju Plavu zastavu o čemu će biti riječ u idućem poglavlju.

**Tablica 1. Marine u Dubrovačko-neretvanskoj županiji [21]**

Marina i kategorija	Broj smještajnih jedinica	
	Suhih vezova	Vezova u moru
<b>2. kategorija</b>		
ACI marina Korčula	16	159
ACI marina Dubrovnik	120	380
Marina Solitudo	0	30
Marina Frapa	0	221
<b>3. kategorija</b>		
ACI marina „Veljko Barbieri“ Slano	0	193
Marina Korkyra	0	135
Marina Lumbarda	0	115

Nadalje, prema dostupnim podacima [21] u Splitsko-dalmatinskoj županiji ne postoji nijedna marina koja pripada prvoj kategoriji. Ova županija ima devet marina druge kategorije, te šest marina treće kategorije. Ako se zbroje vezovi u moru od svake marine Splitsko-dalmatinske županije taj broj iznosi 2956, dok suhih vezova ima 850. Tablica 2 detaljno prikazuje objekte po kategorijama, te za svaku broj smještajnih jedinica.

**Tablica 2. Marine u Splitsko-dalmatinskoj županiji [21]**

Marina i kategorija	Broj smještajnih jedinica	
	Suhih vezova	Vezova u moru
<b>2. kategorija</b>		
ACI marina Split	30	350
ACI marina Vrboska	17	125
ACI marina Milna	15	189
Marina Baotić	113	113
Marina Trogir	120	200
Marina Martinis Marchi	0	50
ACI marina Trogir	35	174
Marina Spinut	250	780
Marina Agana	70	134
<b>3. kategorija</b>		
Marina Lav	0	74
Marina Kaštela	200	420
Marina Tučepi	0	25
ACI marina Palmižana	0	211
Marina Vlačka	0	71
Marina Zlatan Otok	0	40

Sljedeće marine o kojima će biti riječ su marine Šibensko-kninske županije. U analizi ove županije dolazi se po prvi put do marina koje su u prvoj kategoriji, a to su: Danuvius marina Tribunj, marina Frapa, te D-Marin Mandalina. Postoje još četiri marine koje su druge kategorije, te sedam marina treće kategorije. Ukupni broj suhih vezova ovog područja je 952, a vezova u moru 3330 što su najveće brojke u dosad promatranim županijama. Detaljniji prikaz nalazi se u Tablici 3.

**Tablica 3. Marine u Šibensko-kninskoj županiji [21]**

Marina i kategorija	Broj smještajnih jedinica	
	Suhih vezova	Vezova u moru
<b>1. kategorija</b>		
Danuvius marina Tribunj	150	220
Marina Frapa	150	462
D-Marin Mandalina	50	429
<b>2. kategorija</b>		
ACI marina Jezera	60	225
ACI marina Vodice	50	273
Marina Betina	60	240
Marina Kremik	200	393
<b>3. kategorija</b>		
Marina Hramina	120	370
ACI marina Žut	0	120
ACI marina Piškera	0	118
ACI marina Skradin	0	180
Marina Solaris	100	250
Marina Pirovac	0	200
Marina Zaton	12	30

Zatim, Zadarska županija nema nijednu marinu prve kategorije, no može se pohvaliti da se unutar nje nalazi D-Marin Dalmacija koja je najveća marina na hrvatskoj obali te osim toga nudi izvrsne i prvoklasne sadržaje, te luksuzne ugostiteljske i gastro usluge. Ona upada u drugu kategoriju, a s njom još tri marine ovog područja. Postoji još sedam marina koje su treće kategorije, a cjelokupni prikaz nalazi se u Tablici 4. Ukupni broj suhih vezova iznosi 740, a vezova u moru 3378.

**Tablica 4. Marine u Zadarskoj županiji [21]**

Marina i kategorija	Broj smještajnih jedinica	
	Suhih vezova	Vezova u moru
<b>2. kategorija</b>		
D-Marin Dalmacija	300	1200
Marina Kornati	15	790
ACI marina Šimuni	45	191
Zadar Tankerkomerc	200	300
<b>3. kategorija</b>		
D-Marin Borik	15	177
Marina Preko	0	87
Olive Island	5	203
Marina Veli Iž	150	45
Marina Veli Rat	0	207
Marina Ist	0	66
Marina Šangulin	10	112

Sljedeća županija je Primorsko-goranska u kojoj postoje dvije marine prve kategorije, pet marina druge kategorije, te pet marina treće kategorije. Ukupan broj suhih vezova u ovoj županiji je 998, a vezova u moru 2965 što je prikazano u Tablici 5.

**Tablica 5. Marine u Primorsko-goranskoj županiji [21]**

Marina i kategorija	Broj smještajnih jedinica	
	Suhih vezova	Vezova u moru
<b>1. kategorija</b>		
ACI marina Opatija	35	283
Marina Novi	10	204
<b>2. kategorija</b>		
Marina Puntat	400	800
ACI marina Cres	70	461
Marina Y/C Mali Lošinj	80	140
Marina Lošinj	0	175
Marina Čikat	0	50
<b>3. kategorija</b>		
Marina Admiral	40	160
Marina Muroskva	250	180
ACI marina Rab	0	134
Marina Brodogradilište Cres	60	50
ACI marina Supetarska Draga	53	328

Posljednja županija je Istarska koja ima tri marine prve kategorije, sedam marina druge kategorije te tri marine treće kategorije. Ukupan broj suhih vezova je 682, a vezova u moru 3762, što je ujedno i najveći kapacitet na moru na razini cijele Hrvatske. Detaljnije i preglednije se podaci mogu iščitati iz Tablice 6.

**Tablica 6. Marine u Istarskoj županiji [21]**

Marina i kategorija	Broj smještajnih jedinica	
	Suhih vezova	Vezova u moru
<b>1. kategorija</b>		
ACI marina Umag	40	475
Parentium	30	184
Veruda	300	630
<b>2. kategorija</b>		
Marina Nautica	50	365
ACI marina Pula	13	193
ACI marina Rovinj	40	407
Červar-Porat	30	250
Marina Funtana	40	180
Marina Poreč	0	120
Marina Bunarina	0	290
<b>3. kategorija</b>		
Marina Vrsar	40	220
ACI marina Pomer	39	298
Marina Valalta	60	150

Početak razvoja nautičko-turističke ponude naznačilo je osnivanje ACI-a (*engl. Adriatic Croatia International Cluba*). Osnutak se dogodio 1983. na Brijunima. Primarni cilj toga bio je koordinacija i financiranje izgradnje nautičkih objekata, a upravo željeni cilj uvjetovao je stvaranje prvog modernog, te organizacijski i funkcionalno povezanog nautičko-turističkog poduzeća u Hrvatskoj, odnosno na obali iste. Poduzeća koja su imala interes za plasiranje vlastitih proizvoda, poduzeća koja su iz turističko-ugostiteljske te trgovinske orijentacije osnovala su ACI. Poznato je da je bilo 69 osnivača. Do sredine 1984., odnosno u prvoj godini poslovanja izgradilo se 16 marina koje su imale kapacitet od 4730 vezova. Danas, ACI se može pohvaliti s 22 marine od čega četiri marine prve kategorije, devet marina druge kategorije, te devet marina treće kategorije. Sve ove marine kvalitetno su izgrađene na odličnim lokacijama. Na Slici 4 prikazan je smještaj svih ACI marina u Hrvatskoj, a iz same slike može se vidjeti da su većinom smještene u većim gradovima uz more, kao i u poznatim turističkim destinacijama.





**Slika 4. ACI marine rasporedene duž obale Jadranskog mora[22]**

Nakon upoznavanja s pojmom marina i nabranja nekih od bitnijih marina u Hrvatskoj, u nastavku će biti riječ o konkurentnosti istih.

### **3.3. Konkurentnost marina u Hrvatskoj**

Tijekom prošlog desetljeća uočeno je povećanje kakvoće usluga koje nude hrvatske marine, no još uvijek su kvalitetom značajno ispod potraživane razine koje zahtijeva tržište nautičkih usluga [12]. Privatne marine u odnosu na državne nudile su veću razinu raznovrsnijih usluga, osobito u turističko-rekreativnom smislu. Nautički turisti tijekom boravka u marini određene destinacije najčešće odlaze u restorane, slastičarne, šetnje, na izlete, zabave, te u razgledavanja lokalnih znamenitosti i slično. Upravo takav podatak stavlja apel na bogatu ponudu koju marine trebaju imati. Osim toga, sam smještaj marina mora biti u atraktivnim destinacijama kako bi se nautičarima mogla pružiti potpuna usluga koja je u spektru njihovih interesa. Jedan od problema s kojima se određene marine susreću jest problem sezonalnosti. Točnije, značajan broj marina radi samo tijekom ljeta što onemogućuje produženje nautičke turističke sezone. Za razvoj nautičkog turizma važno u Hrvatskoj, s naglaskom na marinama važno je orijentirati se na:

- Maksimalno iskorištavanje kapaciteta za vezove u postojećim lučicama i lukama.
- Izgradnju kvalitetne infrastrukture za nautičare u marinama te kvalitetne i zabavne sadržaje u neposrednoj blizini.

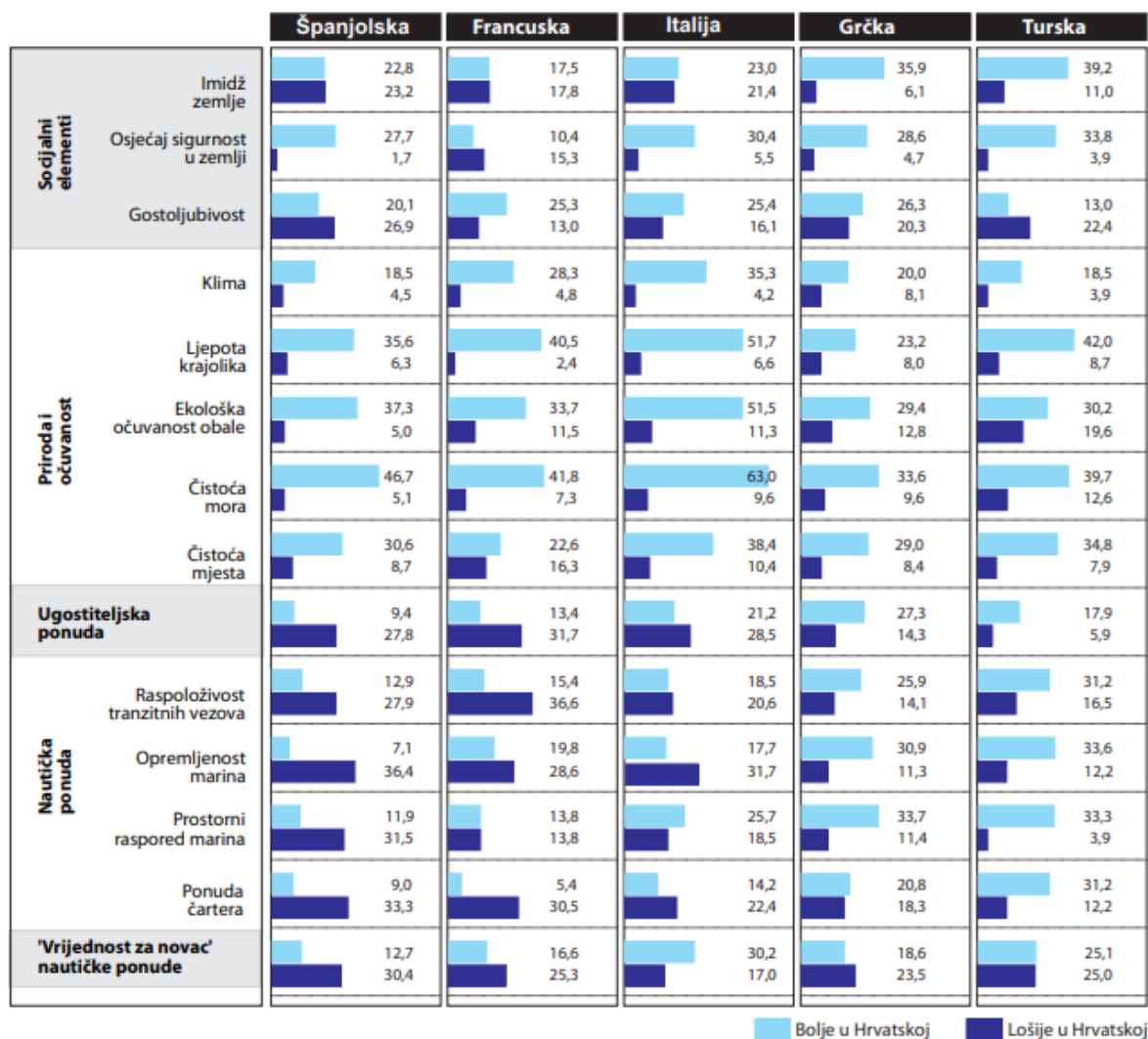
Pri donošenju odluka o odabiru same lokacije o izgradnji marine važno je odabrati manje atraktivne lokacije za druge vidove selektivnog turizma, no svakako one koje u potpunosti zadovoljavaju potrebe za izgradnju marine. Svaki razvoj, bila riječ o izgradnji ili proširenju postojećih marina i svih ostalih sadržaja u blizini, mora biti u granicama zaštite i očuvanja okoliša te održivosti kapaciteta. Važno je da se izbjegavaju lokacijske pogreške koje se odnose na zatvaranje uvala i izgradnju zatvorenih turističkih naselja. Izlijevanje štetnih tvari moguće je uspješno sprječavati izgradnjom posebnih rezervoara na kopnu za neposredno ili posredno izlijevanje vode s ostacima deterdženta s plovnog objekta u rezervoar, izgradnjom praonica za pranje rublja u marinama, te stavljanjem na raspolaganje tuševa s toplom i hladnom vodom te svih ostalih uređaja potrebnih nautičarima. Osim što se Hrvatska orijentira na porast kvalitete i sigurnosti svih plovila, poznato je da se sve više i više stavlja pozornost na zaštitu okoliša i mora te zbrinjavanje otpada i voda direktno u marinama. Sam dokaz za to su priznanja Plave zastave koju imaju privilegiju objesiti samo one marine ili plaže koje ispune brojne zahtjevne kriterije, a upravo nju moguće je pronaći u mnogim hrvatskim marinama. Plava zastava za marinu i za plažu predstavlja posebnu turističku promociju koja odiše kakvoćom usluge, čistoćom mora te popratnom opremljenošću i uređenošću marina ili plaža, o čemu će detaljnije biti riječ u idućem poglavlju. [6]

Hrvatskoj su 2004. godine najveći konkurenti u nautičkom turizmu bili Italija, Grčka, Španjolska i Francuska. Primjerice Grčka je imala oko 7000 vezova u marinama, a procijenjeni zahtjevi za vezovima su i više od 10 000. Zbog toga je tijekom prošlog desetljeća Grčka proširila postojeći broj marina, te se orijentirala na dodatna sidrišta za velike jahte. U svrhu promoviranja privatnih ulaganja u marine raspisala je međunarodni natječaj za sektor nautičkog turizma pri čemu je naglasak bio na gradnji manjih marina. Francuske marine protežu se duž mediteranske obale te ima najrazvijeniju industriju proizvodnje plovila u Europi. Kapaciteti su u cijelosti popunjeni zbog čega je tijekom sezone teško naći slobodan vez. [6]

Konkurentnost usluge u lukama nautičkog turizma najviše je definirana čimbenicima svrstanim u dvije grupe [27]:

- Opći čimbenici: ljepota i čistoća mora i okoliša, razvedenost obale i otoka i klimatski uvjeti.
- Posebni čimbenici: blizina i prometna povezanost polazne luke nautičkog turizma u odnosu na emitivna tržišta, opremljenost luka, osobna sigurnost, sigurnost plovidbe, ponuda sadržaja vezanih za plovidbu i aktivnosti nevezanih uz plovidbu, propisi vezani uz plovidbu, cijene usluga, porezi i takse.

Konkurentnost Hrvatske u novije vrijeme najbolje je usporediti u odnosu na druge države Sredozemlja, naročito Španjolsku, Francusku, Italiju, Grčku i Tursku. U tu svrhu, TOMAS nautika Jahting u istraživanju provedenom 2012. na 2145 nautičara ispitalo je zadovoljstvo ponudom kroz ocjenjivanje na dva načina: izravnom ocjenom elemenata turističke ponude i usporedbom određenih elemenata ponude s ponudom u konkurentskim destinacijama. Ispitanici su ocjenjivali vlastito zadovoljstvo turističkom ponudom naših destinacija ocjenama u rangu od 1 (vrlo loše) do 5 (odlično) te su za odabrani broj elemenata uspoređivali našu ponudu s ponudama drugih Sredozemnih država u kojima su plovili tijekom posljednje tri godine (za svaki pojedini element odgovarali su je li u Hrvatskoj lošiji, isti ili bolji u odnosu na konkurentske zemlje), što je detaljno prikazano na Slici 5. Od 25 elemenata u ispitivanju, dva su ocijenjena najvišim stupnjem zadovoljstva kod plovidbe u Hrvatskoj: ljepota prirode i osobna sigurnost. Dvanaest elemenata dobilo je visoku ocjenu, deset srednju, a niskom ocjenom zadovoljstva ocijenili su jedino mogućnosti kupnje u marinama. U prosjeku, nautičari su zadovoljniji turističkom ponudom nego 2007. godine kada su visokim stupnjem zadovoljstva ocijenili samo četiri elementa u odnosu na dvanaest elemenata 2012. godine. Samo kod mogućnosti kupnje u marinama se vidi pad zadovoljstva u odnosu na prijašnje istraživanje.



Slika 5. Ocijenjeni elementi ponude s obzirom na konkurentske zemlje u % [13]

U odnosu na druge zemlje, Hrvatska je u većini elemenata ocijenjena bolje od konkurencije, najlošiji je element „vrijednost za novac” (*engl. Value for money*) nautičke ponude u kojem smo ocijenjeni bolje jedino u odnosu na Italiju.

Ukoliko se Hrvatska usporedi sa Španjolskom, Hrvatska je bolja u aspektima klime, ljepoti i očuvanosti prirode, čistoći mora i obalnih mjesta te osjećaju sigurnosti. S druge strane, najlošije je ocijenjena opremljenost marina, nakon toga ponuda čartera, prostorni raspored marina, ugostiteljska ponuda, vrijednost za novac nautičke ponude, raspoloživost tranzitnih vezova te gostoljubivost. Imidž Hrvatske i Španjolske je podjednako ocijenjen.

Ukoliko se Hrvatska usporedi s Francuskom, Hrvatska je bolje ocijenjena u elementima klime, ljepoti i očuvanosti prirode, čistoće mora i obalnih mjesta i gostoljubivosti. Francuska ponuda je kvalitetnija u ponudi čartera, raspoloživosti tranzitnih vezova i ugostiteljskoj ponudi, opremljenosti marina i ima veću „vrijednost za novac”

nautičke ponude. Imidž destinacije, osjećaj sigurnosti i prostorni raspored marina imaju podjednake ocjene.

Ukoliko se Hrvatska usporedi s Italijom, za nautičare je bolja od iste u više elemenata. Klima, ljepota i očuvanost prirode, čistoća mora i obalnih mjesta, gostoljubivost, „vrijednost za novac” nautičke ponude i prostorni raspored marina su ocijenjeni bolji u odnosu na Italiju. Opremljenost marina, ponuda čartera i ugostiteljska ponuda su ocijenjeni lošije, a imidž zemlje i raspoloživost tranzitnih vezova podjednako.

Za svoje goste nautičare, u odnosu na Grčku, Hrvatska je u svim elementima ocijenjena bolje osim kod „vrijednosti za novac” i ponude čartera u kojima su ocijenjeni podjednako.

Prema ocjenama ispitanika, Hrvatska je u usporedbi s Turskom gotovo u svim elementima bolja od nje. U elementima ljepote i očuvanosti prirode, čistoći mora i obalnih mjesta, prostornom rasporedu i opremljenosti marina, sigurnosti i imidžu zemlje bilježi se drastična razlika u ocjenama. „Vrijednost za novac” je podjednako ocijenjena, dok se Turska može pohvaliti jedino bolje ocijenjenom gostoljubivošću [13].

Prema najnovijim podacima Tomas Nautika Jahting istraživanja koje je provedeno 2017. godine [14] koje prikazuje Slika 6 može se zaključiti da se u odnosu na prethodno, već spomenuto, istraživanje 2012. godine povećalo zadovoljstvo svih elemenata nautičke, ali i turističke ponude. Važno je napomenuti da se prihvat u zračnoj luci (transfer), prihvat u marini i stanje broda (ispravnost, uređenost, opremljenost i slično) odnose samo za čarter. Poredak elemenata u odnosu na 2012. godinu ostao je gotovo nepromijenjen [14].

1. Ljepota prirode i krajolika
2. Osobna sigurnost
3. Prihvat u zračnoj luci (transfer)\*
4. Prihvat u marini\*
5. Ekološka očuvanost
6. Prostorni raspored marina
7. Stanje broda (ispravnost, uređenost, opremljenost i slično)\*
8. Bogatstvo gastronomske ponude u destinacijama
9. Opskrbljenost vodom (hladna i topla) u marinama
10. Vezovi (širina, ispravnost)
11. Raspoloživost informacija u marinama o turističkoj ponudi destinacija
12. Uslužnost osoblja u marinama
13. UKUPNA PONUDA ZA NAUČIČARE
14. Dostatnost priključaka za vodu i struju u marinama
15. Uređenost i čistoća okoliša u marinama
16. Kvaliteta tehničkog servisa (brzina popravka) u marinama
17. Prometna dostupnost polazne luke
18. Kvaliteta ugostiteljskih usluga u marinama
19. Sanitarije u marinama
20. Raznolikost kulturnih manifestacija
21. Mogućnosti za kupnju u destinacijama
22. 'Vrijednost za novac' ukupne ponude za nautičare
23. Bogatstvo sportskih sadržaja u destinacijama
24. Raznolikost sadržaja za zabavu
25. Mogućnosti kupnje u marinama

Vrlo visok

Visok

### Slika 6. Stupanj zadovoljstva nautičara (trend 2012.-2017.) [14]

Nadalje, istražile su se i smetnje koje utječu negativno na plovidbu ili boravak. Prema dobivenim podacima s najvećim postotkom to su: neodgovorno ponašanje drugih nautičara na moru, buka koja remeti komfor boravka na brodu u marini ili luci te plutajući morski otpad, a ostale smetnje mogu se iščitati iz Slike 7.

Neodgovorno ponašanje drugih nautičara na moru	13%
Buka koja remeti komfor boravka na brodu u marini/luci	12%
Plutajući/morski otpad	11%
Prevelik broj plovila na moru	10%
Problemi s odlaganjem otpada (prenatrpni kontejneri, nema reciklaže, neugodni miris, ...)	10%
Nemogućnost pronalaska slobodnog tranzitnog veza u marini/luci/bovi	9%
Gužva na kopnu u mjestima koje posjećujete	9%
Zauljeno more	7%
Buka koja remeti komfor boravka na brodu na bovi/sidrištu (izvan luka)	7%
Nešto drugo	1%

### Slika 7. Elementi koje negativno utječu na plovidbu ili boravak [14]

U nastavku će se obraditi pojam Plave zastave u Hrvatskoj i u svijetu.

## 4. PLAVA ZASTAVA

*Plava zastava za plaže i marine je međunarodni ekološki program zaštite okoliša mora i priobalja, čiji je prvenstveni cilj održivo upravljanje i gospodarenje morem i obalnim pojasom [23]. Promiče održivost turističkog sektora kroz ekološku edukaciju, informiranje posjetitelja te nadzor lokacija kojima je dodijeljena Plava zastava [24]. Nositelj i međunarodni voditelj projekta je europska zaklada za odgoj i obrazovanje za okoliš (Foundation for Environmental Education in Europe – FEE), utemeljena 1981. godine pri Vijeću Europe [6]. Izvorno je to francuski projekt koji se provodio od 1985. u Francuskoj pa nakon dvije godine prešao u vlasništvo FEE te se od 1987. do 2001. provodio isključivo u Europi, a nakon toga i izvan nje. Za provedbu projekta u svakoj pojedinoj državi zadužena je jedna udruga ili institucija koja ispunjava kriterija članstva u FEE [25].*

Za dobivanje oznake Plave zastave, zainteresirane stranke su dužne uputiti valjanu prijavu s potrebnom dokumentacijom nacionalnom operateru. Prijavu odobrava Nacionalni ocjenjivački sud sastavljen od raznih relevantnih sudionika (Ministarstvo turizma, Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva, predstavnika Zaklade za odgoj i obrazovanje, stručnjaka za marine, drugih nevladinih udruga, itd.). Odobrene prijave nacionalna organizacija prosljeđuje međunarodnom povjerenstvu sastavljenom od predstavnika FEE, Programa Ujedinjenih naroda za okoliš, predstavnika Europske Unije i drugih. Kandidati koje odobri međunarodno povjerenstvo dobivaju oznaku Plave zastave u trajanju jedne sezone. Tijekom sezone i nacionalne i međunarodne inspekcije provode nadzor te ukoliko primijete odstupanja od danih kriterija, smjesta povlače odluku o dodjeli oznake.

Plava zastava je prepoznata turistička marka i bitna smjernica u odluci koju destinaciju će turist posjetiti. Ona predstavlja izvrsnu turističku promidžbu jer označava kvalitetnu uslugu, čistoću mora i obale, opremljenost plaža i marina i održivi razvoj.

#### 4.1. Kriteriji Plave zastave za marine

U nastavku su navedeni svi iscrpni kriteriji koje marina mora ispuniti kako bi dobila Plavu zastavu. Na kraju svake tvrdnje sa (o) su označeni obvezni kriteriji, a sa (p) – preporučljivi kriteriji. Svi kriteriji Plave zastave formirani su od strane Udruge Lijepa naša koja je ujedno i nacionalni koordinator i voditelj programa prema Pravilniku pod nazivom Kriteriji Plave zastave za marine, a isti je naveden u nastavku.

Kriteriji za odgoj i obrazovanje za okoliš, te informiranje:

1. Informacije o zaštiti okoliša u obližnjim ekološkim sustavima, prirodnim osjetljivim područjima, kao i u području same marine, moraju biti dostupne korisnicima marine (o)
2. Pravilnik o ponašanju u marini i prema okolišu marine koji slijedi relevantne zakone mora biti postavljen u marini (o)
3. Informacije o programu Plava zastava za marine i/ili kriteriji Plava zastava za marine moraju biti postavljeni u marini (o)
4. Marina je odgovorna ponuditi barem tri aktivnosti iz područja odgoja i obrazovanja za okoliš koje moraju biti ponuđene korisnicima i osoblju marine (o)
5. Individualna Plava zastava za vlasnike brodova nudi se kroz marinu (o)
6. Dvaput godišnje održava se sastanak s osobljem o mjerenjima Plava zastava/okolišu/održivosti (p)
7. Svaki zaposlenik ima znanje o Plavoj zastavi i o njoj može komunicirati s gostima (p)

Kriteriji za upravljanje okolišem:

8. Potrebno je uspostaviti odbor za upravljanje marinom koji će biti zadužen za uspostavljanje sustava upravljanja okolišem i provođenje redovitog nadzora objekata u marini s ciljem zaštite okoliša. (p)
9. Marina mora imati osmišljenu strategija i plan za okoliš u marini, koji se odnose na potrošnju vode i energije, otpad, pitanja zdravlja i sigurnosti, te uporabu ekološki prihvatljivih proizvoda gdje je to moguće (o)
10. Osjetljiva područja moraju biti zbrinuta (o)



11. Za pohranu opasnog otpada moraju biti postavljeni adekvatni i pravilno označeni i odvojeni spremnici. Otpadom treba rukovati za to ovlaštena osoba, te ga zbrinuti na mjestima koja imaju dozvolu za pohranjivanje opasnog otpada (o)
12. Adekvatan broj kanta za smeće mora biti na raspolaganju KORISNICIMA marine, te one moraju biti održavane. Otpadom smije rukovati samo za to ovlaštena osoba, te ga odlagati na mjesto koje je za to predviđeno (o)
13. Marina mora imati objekte za zaprimanje oporabljivih otpadnih materijala kao što su boce, limenke, papir, plastika, organski materijali, itd. (o)
14. Objekti za ispumpavanje kaljužne vode trebali bi biti postavljeni u marini (o)
15. Objekti za ispumpavanje nužnika moraju biti postavljeni u marini (o)
16. Sve građevine i opremu u marini treba pravilno održavati u skladu s nacionalnim propisima. Marina mora biti dobro uklopljena u svoj prirodni i izgrađeni okoliš (o)
17. Adekvatni, čisti i dobro označeni sanitarni čvorovi moraju biti postavljeni, uključujući i objekte za pranje i pitku vodu. Kontrolirani kanalizacijski otpad podvrgava se propisanoj obradi (o)
18. Ako marina raspolaže područjima za popravak ili pranje brodova, zagađenje ne smije ući u kanalizacijski sustav, tlo ili vodu marine ili njezino prirodno okruženje (o)
19. Promicanje održivog prijevoza (p)
20. Nema parkiranja/vožnje unutar marine, osim u za to posebno predviđenim područjima (o)
21. Potrošnja vode u sanitarnim objektima i tuševima mora biti kontrolirana (p)
22. Mora postojati politika i plan zaštite okoliša za marinu, koji bi trebao uključivati prikupljanje podataka o upravljanju vodom, potrošnji otpada i energije, zdravstvena i sigurnosna pitanja kao i upotrebu ekološki prihvatljivih proizvoda kad god je to moguće. Svi zaposlenici moraju biti obaviješteni i educirani o tim pitanjima (p)
23. Za čišćenje objekata marine, moraju se koristiti samo ekološki prihvatljivi proizvodi za čišćenje (p)
24. Sanitarni objekti marine moraju sadržavati samo ekološki prihvatljive toaletne potrepštine, papirnate ručnike i toaletni papir. Sapun i ostali proizvodi za osobnu njegu moraju se nalaziti u dozatorima (p)
25. Mora se koristiti samo energetske učinkovite rasvjete i senzori za reguliranje svjetlosti trebaju se instalirati gdje god se to smatra učinkovitim (p)
26. Energetska opskrba marine treba se temeljiti na obnovljivim izvorima energije (p)
27. Marina bi trebala težiti neutralnom ugljičnom otisku (p)

28. Umjetno stvorene površine i vrtovi marine moraju biti održivo čuvani (p)
29. Objekti marine moraju biti napravljeni od ekološki prihvatljivih materijala. Preporučuje se korištenje lokalnih dobavljača prilikom marine novim zgradama, infrastrukturom ili namještajem (p)

Kriteriji za sigurnost i usluge:

30. Prikladna i dobro označena oprema za spašavanje, prvu pomoć i gašenje vatre mora biti prisutna. Opremu moraju odobriti državne vlasti (o)
31. Plan za nuždu u slučaju zagađenja, požara ili druge nesreće mora biti osmišljen u marini (o)
32. Opće informacije o sigurnosnim mjerama moraju biti postavljene u marini. (o)
33. Struja i voda moraju biti dostupni na dokovima, instalacije moraju biti odobrene u skladu s državnim propisima (o)
34. Trebali bi postojati objekti za osobe s invaliditetom (p)
35. Karta koja pokazuje lokaciju različitih objekata mora biti postavljena u marini (o)

Kriterij za kakvoću vode:

36. Voda u marini mora biti vizualno čista (bez ulja, smeća, kanalizacijskog otpada ili drugih tragova zagađenja) (o)

Kriterij za društveno odgovorno poslovanje:

37. Uprava marine provodi politiku Društveno odgovornog poslovanja (DOP; CRS- Corporate social responsibility), koje pokriva područja ljudskih prava, obrazovanje, radno pravo, zaštitu okoliša i anti-korupciju (p)

Kriterij za društveno sudjelovanje zajednice:

38. Uprava marine poduzima barem dvije mjere za poticanje održivih odnosa u neposrednoj okolini i ispunjava obavezu boljeg djelovanja na društvenom planu (p)

U nastavku će se analizirati koje marine u Hrvatskoj imaju Plavu zastavu, a zatim na isti način i na globalnoj razini.

## **4.2. Plava zastava u Hrvatskoj**

U lipnju 1997. na prijedlog Izvršnog odbora FEE-e, voditeljem projekta Plava zastava u Republici Hrvatskoj imenovana je već spomenuta ekološka udruga Lijepa Naša (ranije naziv: Pokret prijatelja prirode Lijepa Naša). To je najveća ekološka udruga u Republici Hrvatskoj koja je svojim članstvom prisutna i izvan granica države. U 2021. godini, oznaku Plave zastave su zavrijedile 53 marine i 26 plaža u RH. Marine u Hrvatskoj koje imaju Plavu zastavu označene su plavom bojom u Tablicama 1, 2, 3, 4, 5 i 6, a to su: ACI marina Umag, marina Parentium, ACI marina Rovinj, ACI marina Opatija, ACI marina Pula, marina Veruda, ACI Marina Pomer, ACI marina Cres, marina Puntat, ACI marina Supetarska Draga, ACI marina Rab, ACI marina Šimuni, D-Marin Borik, D-Marin marina Dalmacija, marina Kornati, ACI marina Jezera, Danuvius marina Tribunj, ACI marina Vodice, ACI marina Skradin, D-Marin Mandalina, marina Frapa Rogoznica, ACI marina Trogir, marina Spinut, ACI marina Split, ACI marina Milna, ACI marina Vrboska, ACI marina Korčula, ACI marina Veljko Barbieri i ACI marina Dubrovnik [24].

## **4.3. Plava zastava u svijetu**

U 2021. godini dodijeljeno je 4824 oznaka u preko 50 svjetskih zemalja. Slika 8 prikazuje sve marine, plaže i brodove diljem svijeta koje se mogu pohvaliti Plavom zastavom. Španjolska ima najviše Plavih zastava, točnije 712 od kojih se 614 odnosi na plaže, 96 na marine te dvije na brodove. Hrvatska u odnosu na Španjolsku ima znatno manje Plavih zastava, no generalno gledajući visoko je pozicionirana. Nalazi se na 12. mjestu s 53 plaže i 26 marina koje imaju Plavu zastavu. Posljednje mjesto dijele Finska, Češka i Srbija koje imaju po jednu Plavu zastavu. Finska ima za jednu marinu, a Češka i Srbija s obzirom na to da i nemaju izlaz na more imaju svaka za jednu plažu.

Country ▲▼	Beaches ▲▼	Marinas ▲▼	Boats ▲▼	Awarded sites ▲▼
Spain	614	96	2	712
Greece	545	16	6	567
Turkey	519	22	10	551
France	410	115		525
Italy	416	81		497
Portugal	372	16	11	399
Denmark	168	16		184
Netherlands	56	127		183
Germany	44	92		136
Mexico	66	3	29	98
Ireland	83	10		93
Croatia	53	26		79
England	77	1		78
Cyprus	68	1		69
SouthAfrica	49	7	4	60
Israel	56	2		58
Wales	42	3		45
Belgium	31	8		39
Montenegro	37	1		38
Poland	27	9		36
Russia	35			35
Canada	23	10		33
Morocco	27	1		28
Norway	17	4	5	26
Brazil	18	6		24
DominicanRepublic	24			24
Sweden	8	15		23
Ukraine	18			18
PuertoRico	2	2	14	18
United Arab Emirates	17			17
Bulgaria	13	1		14
Northern Ireland	8	6		14
Slovenia	12	2		14
Latvia	13	1		14
Aland Islands		11		11
Malta	11			11
India	8			8
Lithuania	7			7
Jordan	5	1		6
Romania	5			5
Japan	5			5
Estonia	2	2		4
South Korea	4			4
Colombia	4			4
Iceland	2	2		4
US Virgin Islands	3			3
Finland		1		1
Chile	1			1
Serbia	1			1

**Slika 8. Marine, plaže i brodovi u svijetu koje imaju Plavu zastavu [24]**

## 5. ZAKLJUČAK

Ovaj završni rad usmjeren je na istraživanje kvalitete ponude nautičkog turizma u Hrvatskoj. Cilj je u konačnici bio analizirati konkurentnost marina i istražiti koje marine imaju Plavu zastavu. Marine u Hrvatskoj uspoređene su s glavnim konkurentima (Španjolska, Italija, Francuska, Grčka, Turska) s obzirom na prednosti i nedostatke marina. Prema tome, marine u Hrvatskoj vrlo su atraktivne za nautičare, no u odnosu na konkurente slabije su opremljene i ne nude dovoljno kvalitetnog popratnog sadržaja, stoga bi se Hrvatska trebala malo više pozabaviti tim segmentima. Nautički turisti vrlo su zahtjevni gosti, no s druge strane i vrlo profitabilni zbog čega im se treba posvetiti i ići u korak s potrebama koje se javljaju u potražnji. Hrvatska se može pohvaliti ljepotom i očuvanosti prirode, čistoćom mora i atraktivnim obalnim mjestima, no same prirodne prednosti trebaju se njegovati i nadograđivati kako bi ponuda bila potpuna i kvalitetna. Takav način razmišljanja mogao bi Hrvatsku koja je već visoko rangirana u svijetu dovesti i do većih uspjeha.

Plava zastava međunarodno je priznato obilježje koje kao takvo nudi brojne pogodnosti u smislu atraktivnosti destinacije nautičkim turistima. Vrlo je cijenjena turistička oznaka u svijetu, a cilj joj je održivo upravljanje obalnim pojasom i morem. Velika prednosti ovog programa je to što se dodjeljuje za samo jednu sezonu, a ako se i iduću godinu želi dobiti, zahtjev se ponovno mora dostaviti na unaprijed propisani način. Strogi kriteriji onemogućavaju da neadekvatne marine i plaže imaju Plavu zastavu. Osim toga, ako se iz nekog razloga prekrše zadani kriteriji, gosti marina i plaža u svakom trenu mogu obavijestiti nadležne o tome, što je još jedan od motiva za održavanje kvalitetne ponude. Ekološka udruga Lijepa naša odgovorna je za provođenje programa Plave zastave u Hrvatskoj. Velik broj marina i plaža u Hrvatskoj, točnije 26 marina i 53 plaže imaju Plavu zastavu što nautičkim turistima ulijeva osjećaj sigurnosti. Svjesni su da se nalaze na područjima u kojima su ostvareni visoki kriteriji koje taj program iziskuje. Sama Plava zastava u doslovnom smislu riječi im možda ne znači puno, ali znači im ono što ona predstavlja, a to je da se nalaze u sigurnoj zoni koja nudi kvalitetno more, adekvatnu opremljenost, spasilačku službu i općenitu informiranost zaposlenika o destinaciji. Dovoljno je reći da je simbol prestiža i da je to nešto čemu bilo koja marina teži jer ispunjenjem i održavanjem traženih kriterija postaje jaka i kvalitetna destinacija na nautičkom tržištu.

## LITERATURA

- [1] Alfirević, N.: *Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, 2003.
- [2] Bamberger, I.: *Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Size Firms, Long Range Planning*, 22 (5), 1989, str. 80-88.
- [3] Bartoluci, M.; Čavlek, N. i suradnici: *Turizam i sport-razvojni aspekti*, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
- [4] Dragičević, M.: *Konkurentnost-Projekt za Hrvatsku*, Školska knjiga, Zagreb, 2012.
- [5] Dulčić, A.: *Nautički turizam i upravljanje lukom nautičkog turizma*, Ekokon d.o.o., Split, 2002.
- [6] Gračan, D., Alkier Radnić, R.: *Ekološki aspekti razvoja nautičkog turizma europskog dijela Mediterana*, Pomorski zbornik, Opatija, 43 (1), 2005, str. 219-237.
- [7] Gračan, D.; Alkier Radnić, R.; Uran, M.: *Strateška usmjerenja nautičkog turizma u Europskoj uniji*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2011.
- [8] Kotler, P.; Wong, V.; Saunders, J., Armstrong, G.: *Osnove marketinga*, Grafotisak, Zagreb, Škola ekonomije i managementa, 2006.
- [9] Luković, T.: *Nautički turizam, definiranje i razvrstavanje*, Ekonomski pregled, Zagreb, 58 (11), 2007, str. 689-708.
- [10] Luković, T.; Bilić, M.: *Luke nautičkog turizma u RH i strategije lokalnog razvoja*, pregledni članak, Naše more, 54 (3-4), 2007, str. 114-122.
- [11] Luković, T., Gržetić, Z.: *Nautičko tržište u teoriji i praksi Hrvatske i europskog dijela Mediterana*, Hrvatski hidrografski institut, Split, 2007.
- [12] Marušić, Z.; Horak, S.; Sever, I.: *Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb, 2005.  
URL: <http://www.iztg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/Tomas-Nautika-Jahting-2017-29-06-2018-prezentacija.pdf> (pristupljeno 23. kolovoza, 2021.)
- [13] Marušić, Z.; Horak, S.; Sever, I.: *Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb, 2012.
- [14] Marušić, Z.; Horak, S.; Sever, I.: *Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb, 2017.
- [15] Porter, M.: *Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, 2008.

- [16] Porter, M. E.: *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.
- [17] Šamanović, J.: *Nautički turizam i management marina*, Visoka pomorska škola u Splitu, Split, 2002.
- [18] Šamanović, J., Luković, T.: *Menadžment i ekonomika nautičkog turizma*, Hrvatski hidrografski institut, Split, 2007.
- [19] Thompson A.; Strickland III. A.J.; Gamble J.E.: *Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću-teorija i slučajevi iz prakse*, 2008.
- [20] [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/04-03-04\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/04-03-04_01_2020.htm) (pristupljeno 21.kolovoza, 2021.)
- [21] <https://www.croatia.hr/hr-HR> (pristupljeno 21. kolovoza, 2021.)
- [22] <https://aci-marinas.com/hr/> (pristupljeno 21. kolovoza, 2021.)
- [23] <https://www.lijepa-nasa.hr/plava-zastava/> (pristupljeno 30. kolovoza, 2021.)
- [24] <https://www.blueflag.global/all-bf-sites> (pristupljeno 30. kolovoza, 2021.)
- [25] <http://www.pomorskodobro.com/plava-zastava.html> (pristupljeno 30. kolovoza, 2021.)
- [26] [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_12\\_120\\_2374.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_12_120_2374.html) (pristupljeno 30. kolovoza, 2021.)
- [27] <https://mmpi.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategija%20razvoja%20nautickog%20turizma%20HR%201.pdf> (pristupljeno 30. kolovoza 2021.)
- [28] <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/1999-2158.htm> (pristupljeno 21. rujna, 2021.)

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1. Luke nautičkog turizma u Hrvatskoj 2020. godine [20] .....</b>	<b>6</b>
<b>Slika 2. Struktura broja plovila na stalnom vezu i u tranzitu prema zastavi plovila u 2020. godini [20] .....</b>	<b>6</b>
<b>Slika 3. Ostvareni prihod luka nautičkog turizma bez PDV-a u Hrvatskoj 2019. i 2020. godine [20] .....</b>	<b>7</b>
<b>Slika 4. ACI marine u Hrvatskoj [22] .....</b>	<b>20</b>
<b>Slika 5. Ocijenjeni elementi ponude s obzirom na konkurentske zemlje u % [13] .....</b>	<b>23</b>
<b>Slika 6. Stupanj zadovoljstva nautičara (trend 2012.-2017.) [14] .....</b>	<b>25</b>
<b>Slika 7. „Smetnje“ koje negativno utječu na plovidbu ili boravak [14] .....</b>	<b>25</b>
<b>Slika 8. Marine, plaže i brodovi u svijetu koje imaju Plavu zastavu [24] .....</b>	<b>31</b>



## **POPIS TABLICA**

<b>Tablica 1. Marine u Dubrovačko-neretvanskoj županiji.....</b>	<b>14</b>
<b>Tablica 2. Marine u Splitsko-dalmatinskoj županiji .....</b>	<b>15</b>
<b>Tablica 3. Marine u Šibensko-kninskoj županiji .....</b>	<b>16</b>
<b>Tablica 4. Marine u Zadarskoj županiji .....</b>	<b>17</b>
<b>Tablica 5. Marine u Primorsko-goranskoj županiji .....</b>	<b>18</b>
<b>Tablica 6. Marine u Istarskoj županiji.....</b>	<b>19</b>

## **POPIS KRATICA**

ACY (engl. *Adriatic Club Yugoslavia*)

ACI (eng. *Adriatic Croatia International  
Club*)